

 互联网实验室
ChinaLabs
新媒体三部曲

新媒体革命

为什么传统媒体屡战不胜

孙坚华◎著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京•BEIJING

内 容 简 介

本书分两个部分，第一部分是著者近期写的六篇文章，其实是一个系列，讨论的主要问题是在互联网上为什么传统媒体屡战不胜，以及，应该如何在这里寻求扳回一局的机会。第二部分，是大约十五年前的一系列文章，提供了一个清晰的新媒体景深。那些文章讨论的问题，与今天的热门话题，居然还有着牵扯不断的关系。

互联网思维是什么？不是什么？人们的论述多得看不过来。我的理解比较简单，是与非就两个字，科学与民主。科学，意味着最新的技术，无限的可能；民主，意味着开放、平等、融合、互动。这两个字无论字面还是内涵都是令人敬畏的。

新媒体是科学与民主联姻的花朵，她前所未有的绚烂，但一点儿都不完美，而且还长刺。翻看一下“新媒体三部曲”，也许会不经意地帮助你不被它伤着。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

新媒体革命：为什么传统媒体屡战不胜 / 孙坚华著. —北京：电子工业出版社，2016.1
(新媒体三部曲)

ISBN 978-7-121-27610-1

I. ①新… II. ①孙… III. ①传播媒介—文集 IV. ①G206.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 277743 号

策划编辑：刘 皎

责任编辑：安 娜

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：27 字数：507 千字

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：79.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

“新媒体三部曲”编写委员会

丛书总策划：刘九如

丛书总主编：方兴东

丛书主编：赵婕

执行策划：刘伟、孙雪、杜康乐、李宇泽

丛书编辑支持单位：数字论坛、博客中国

丛书编辑合作单位：互联网实验室、浙江传媒学院互联网与社会研究中心

“新媒体三部曲”总序

方兴东

毫无疑问，社会信息传播的变革是人类文明进步和社会各个层面变革的根源。所以，可以毫不夸张地说，过去 20 年发生在中国的互联网与新媒体浪潮，其影响的深远和意义的非凡，超越了当下所有的书写。可惜，这场媒体的深刻变革依然深深埋藏在媒体自身制造的浮躁与喧嚣之中。谁来全局性地记录和勾勒这 20 年来波澜壮阔的新媒体革命？谁来给传统媒体全局性的且战且退的被动与迷惘指点迷津？谁能告诉我们中国新媒体的未来究竟将如何重塑中国和世界？

现在，搁在你面前的这部“新媒体三部曲”就是对上述近乎“不可能的任务”进行的尝试。也许，我们不敢说这已经真正抵达了上述问题的核心，但是，我们可以说，这肯定是国内最接近答案的努力！可以说，“新媒体三部曲”是迄今中国新媒体在史、论和法等多个层面最富有原创性思想，也是最接地气的作品。在中国新媒体和媒体融合上升为国家战略的今天，一定能为学界、业界和政府层面提供不可替代的启发和参考。

“新媒体三部曲”的独特性来源于三位作者的独特性以及写作本书过程的独特性。首先，三人全程参与中国互联网与新媒体的发展历程，20 年的人和事都有着第一手的亲历和认知。三本书的写作几乎贯穿了 20 年，可以说是 3 个人 20 年的经验和思考精华，都是集 20 年之功的精华。

其次，交叉和跨界，是三位作者的共同特点，三人几乎都不同程度地参与了业界、学界和政府三个层面的工作。三人对新媒体的思考都富有原创性思想，这些思想不单单来源于书斋，而且来源于三人都曾经深度参与在新媒体第一线的实践。



最后，也是最关键的。当下中国新媒体领域，最需要的可能并不是大概念、大理论和大思想。而是如何踏踏实实把这场变革、趋势以及实践的方向，能够说得正确，能够说得清楚，能够说得直白。能够为听得到炮火的实践者、社会各领域的研究者和负责政府顶层设计的决策者，提供正确的理论和思想指导。“新媒体三部曲”没有太多恢弘的理论，没有太多奇巧的新概念，但是，对于当下的新媒体实践，对于过去 20 年刚刚发生的过去，以及对于正在到来的全新未来，试图给出迄今为止最清晰、最有概括性、最具参考性的解答。

可以说，能够组织出版这三部曲，是我的一个心愿，也是一种使命，更是一种荣幸。闵大洪和孙坚华两位对我来说，亦师亦友。都是在 20 世纪 90 年代后期新媒体浪潮之中先喜欢上他们的文章，再开始深度的交往。20 年如一日，文如其人，人如其文。无论是为人还是为文，都可以在内心给你一种独特的温暖，都达到了值得我敬仰的高度。

闵大洪，中国最早的新媒体研究开拓者。年龄上属于老师辈。交往起来，却是老家大叔一般，醇厚朴实，也仿佛中学语文老师一般，随和亲切。面容富有沧桑感，更像很有亲切感的传统媒体。话语不多，语速不快，对新媒体的认识、对问题的把握，是从价值观的“道”的层面看透，不多的激情时分，却始终理性、明晰。多年前退休，但依然是学界不能或缺的学者。闵大洪这本《中国网络媒体 20 年》的写作，是这些年每年年度大盘点的集大成，几乎就是 20 年中国新媒体最完整、最忠实的记录，不可替代、不可重复。

孙坚华年龄略长于我，是中国新媒体最早的实践者之一，阳光帅气，本身就如同朝气蓬勃的新媒体一般。话题一打开，就可以娓娓道来，无论是国内，还是国外，敏锐、自信。小伙子一般，激情洋溢上来。聊天本身，答疑解惑，颇具军师风范。孙坚华的新媒体评论，爆发于上个世纪 90 年代后期，当时他的个人网站“新媒体观察”，以及他在浙江在线创办的“新媒体评论”……《新媒体革命》多是当年思想的汇聚。虽然从 2000 年之后，他就淡出了新媒体领域，但当时他评论的全局性、深刻性以及可操作性，在我心目中，国内迄今还没人能够超越。这几年他能够重新焕发写作激情，实在是一件幸事。

相对而言，我的这本是三部曲中最芜杂最不成体系的了，但是野心勃勃。与闵大洪和孙坚华相比，我更属于一位互联网旗手。缺乏传统媒体的经验，没有太多包袱，几乎就是 100% 的互联网色彩，所以观点和思想比他们更激进、更彻底。

中国新媒体 20 年的成就大大超越了国内与国外的认可和评价。可以说，在移动互联网用户是美国 3.5 倍的“术”层面已经超越美国，在“法”层面不亚于美国，但

在至关重要的“道”层面，还远远落后于美国。希望这个三部曲能在新媒体的道、法、术三个层面都努力勾勒清楚，更重要的是把新媒体之“道”说得更清晰点。

中国新媒体 20 年的历程惊心动魄，内在的变革力量还在厚积薄发，正在到来的以网络空间为基础的新格局必将更加波澜壮阔。“新媒体三部曲”希望站在国内和国外新媒体的全局性历史上，为面向未来的大家贡献我们力能说及的智慧。

前言

——

很多年前，老朋友林军问我怎么看 **tom.com**，要我为他主编的新锐杂志《知识经济》写个述论。今天可能很少有人还记得 **tom.com** 这个中国新媒体垦荒时期的“恐龙”。恐龙只能在博物馆里找到自己的位置，但是，它可以告诉我们很多博物馆外面的故事，有关生死存亡。这篇名为《**TOM** 的跨媒体平台还缺什么？》的文章，收在本书中。我觉得，在热火朝天地讨论媒体融合之时，也许值得抽空读上一遍。而重点就在文章的标题：**TOM** 的跨媒体平台还缺什么？

缺什么？现在看来，其实十分明白：互联网思维。

有一个超人，李嘉诚，花了老鼻子的钱，找了最优秀的人，以高瞻远瞩的战略指引，扛着十分有号召力的跨媒体大旗，全面整合传统媒体和互联网新媒体资源，进行了一次轰轰烈烈但很快被忘却的试错。这样的试错不止这一次，更著名的美国在线与时代华纳的联姻，结局更为窘迫。

有钱有势有人有战略并不一定能够解决问题。互联网、新媒体发展的短短二十年历史告诉我们，成功的互联网商业模式，几乎百分之百来自草根，来自那些毛头小伙儿脑子里的一星半点火花。决不能无视这一点。指望不惑之年功成名就的各路战神，带足粮草、人马在陌生的互联网新世界中开疆辟土，多半可能像李嘉诚那样失望。他们可能什么也不缺，就缺互联网思维。

在闵大洪老师、方兴东和我的这所谓“新媒体三部曲”中，我不知道有没有互联网思维，有没有如何做新媒体的方法论。但是，我知道这里有中国新媒体的历史，有对新媒体最初、最稚嫩、最生动的第一手认知。虽然不成体系，欠缺章法，但可以看到破茧而出的新生命，看到不期而遇的恐龙——当时还神气活现。从中，也许可以找到如何不起个大早，赶个晚集的线索。

二

在互联网新边疆，为什么传统媒体屡战不胜？这个问题相当沉重。十五年前，中国网络媒体的垦荒期，这个问题根本不存在。当年，第一代传统媒体人投身于互联网，信心满满地扯开大旗，摆开架势，希望能够在互联网上复制网下的辉煌。他们不知道，这是一次新的名副其实的长征，前途艰险。他们缺粮、缺钱、缺技术、缺互联网思维武器，他们拥有的只不过是传统精英媒体人的那份使命感与理想情怀。而对手是那些用华尔街资本武装到牙齿的当时被称为商业网站的互联网新兴企业。当时，这些企业甚至把大街上的公共汽车全都刷上了自己的形象广告。

他们更不知道的是，新闻、媒体、传播，所有这一切，在互联网平台上竟然会一夕之间经历那么突然的异化。媒体，在互联网上正在经历史无前例、持续不断的基因突变，种种“病毒”正在入侵。如果因此而说“非战之罪”，恐怕不会过于牵强。

我是其中的一员，好奇还爱琢磨的一员。一边做着网络媒体，一边琢磨着该怎么做，于是写了 120 多篇关于网络媒体的笔记、文章，放在我的博客《新媒体观察》里。做着做着，写着写着，烦了，于是就不再做不再写了。

十五年后，为什么传统媒体屡战不胜这个问题变得十分刺眼。更为残酷的问题是，传统媒体在媒体融合的大潮中，能够扳回一局吗？

还在做着他的老牌互联网智库——中国互联网实验室的老朋友方兴东说要认真地回答一下这些问题，要把我的博客《新媒体观察》中的文字结集成一本书，放在“新媒体三部曲”里，还说，这是当年新媒体研究的不可多得的印迹。这话我爱听，说的人还不止他一个。但我严重怀疑碎片化时代是不是有人有耐心来读这些陈旧的文字，自己挑着读了几篇，还读得下去；虽然说的都是陈年往事，但前因后果，似乎都还搭得着调。

十五年前的这些文章不可能解决现在的问题，但是，现在的问题，恰好是从那时衍生的。更有趣的是，这些文章不仅记录了我们当时是怎么做怎么想的，而且，也同步记录了美国的那些传统媒体当时是怎么做怎么想的。为了“偷拳头”，我把大量的时间花在了实时观察美国的主流媒体在互联网上都在干些什么。比如，其中的一篇文章名为《谁将成为 21 世纪传媒赢家？——小苏兹伯格的新媒体哲学》，说的是《纽约时报》如何在互联网上披荆斩棘。《恐惧，为美国网络新闻业定位》《欧美网络媒体的“绝对隐私”》《网上报纸的“原罪”》说的也都是类似有些悲壮的往事。

传统媒体屡战不胜，不仅仅是中国的故事，也是美国的故事。全球所有的传统媒体在互联网上打过不少场胜仗，其中包括一些关键性战役，但是，从来没有在任



何一个角落赢得过这场战争。用闵大洪老师（“新媒体三部曲”共同作者）的话说，我退出互联网江湖已经很久了，但是，我一直通过互联网静静地实时关注着传统媒体在互联网上的进展，无论是中国的，还是美国的。

非常遗憾的是，我的结论是屡战不胜。这个结论来自最近写的系列长篇述评《为什么传统媒体屡战不胜》。如果有谁认为我的结论走眼了，请告诉我，好让我明白，我的问题究竟是老花，还是近视。

三

本书分两个部分，第一部分是近期写的六篇文章，七八万字，其实是一个系列，讨论的问题主要是在互联网上为什么传统媒体屡战不胜，以及该如何在这里寻求扳回一局的机会。

第二部分，是大约十五年前的一系列文章，提供了一个清晰的新媒体景深。那些文章讨论的问题，与今天的热门话题，居然还有着牵扯不断的关系。

当时，我问过自己一个问题，网络传播规律有哪些？我哆嗦的回答写成了一篇文章，是那么生涩、牵强，发表在当时的好几家报刊杂志上，也收在本书中。有趣的是，不少学者在登堂入室的学术论文中，还会时不时地加以引用。我在这里提及这些，既不是要寒碜自己，也不是要踩踏他人。我想说的是，十五年后，这个问题还是问题吗？或者，成为了一个更大的问题？回顾一下十五年前，人们是如何思考这些问题的，是不是有助于今天来更好地回答这个问题？

我们的国家最高领导人是球迷，但他没有给出具体指标；也许，为中国足球给出指标既不重要，也不管用。与此相对的是，最高领导人给出了打造一流新型媒体集团的指标。在有关中国新媒体生态与新媒体集团的顶层设计中，明确提出了互联网思维这一直指靶心的要点。方向十分明确。

但是，互联网思维是什么？不是什么？人们的论述多得看不过来。我的理解比较简单，是与非就两个词，科学与民主。科学，意味着最新的技术，无限的可能；民主，意味着开放、平等、融合、互动。这两个词无论字面还是内涵都是令人敬畏的。

举个简单的例子，原创与整合。传统媒体出身的人，十分在意原创，原创是高贵而昂贵的；但在互联网上，这种思维方式是落伍的。十几年前陈彤就教会我认识到了这一点。在互联网上大行其道的是整合。千万别以为整合不是技术活，恰恰相反，这是互联网上的第一技术工种。互联网技术的发展，为整合与分享提供了无限

的可能。整合与分享，是互联网之所以有意义与效率的根本。

我很喜欢一家十几年前印度新闻网站自我标榜的口号：**News & Views**。当然，这口号看你怎么理解。如果你的理解是，我们提供所有的新闻与观点，那就 **OUT** 了。如果从 “**We report, You decide**” 的角度出发，理解为 “我们的新闻，你们的观点” 也不错。当然，最理想的是 “你们的新闻，你们的观点”。在互联网上，谁在乎你的观点？哪怕你是大 **V**，也可能瞬间被唾沫的洪流所淹没。大家在乎的是你们的观点，或者说是我们的观点。当我变成我们，你变成你们，民主的脚步声就响起来了。

因此，互联网新媒体是没有中心的媒体，是缺乏秩序的媒体。正如方兴东所说，新媒体不是教堂，而是集市。这里，没有人可以说教；这里，人人都在说教；这里，人在做，天在看。一只蝴蝶的翅膀，通过简单的分享，瞬间就可以引起全球风暴。

扯远了。据我所知，中国互联网事业的发展，其中一个重要的动能，是各级有识党政官员的默默推进；而现在来自最高层的基于互联网思维的顶层设计，必将带来中国互联网事业的一个新的华彩篇章。中国的媒体人从来没有过这样的机会，可以拥有充分的资源，在一个没有边界的新世界里，凭借自己的思想与才华，开疆辟土，建功立业。永远不要小看中国人的执行力。

四

顺便说一下，在一片唱衰声中，中国的传统媒体人根本不必妄自菲薄，中国并不乏有深度、厚度与力度的传统媒体，在任何时候，他们都是不可替代的，都会青春常在。只是，他们必须接受一个残酷的现实，他们的空间正在被互联网无情地挤压；更残酷的是，在互联网上复制传统媒体的辉煌，既不可能，也无必要。

互联网上需要的是一种全新的媒体，是每一个你每一个我都可以做主的媒体。对此，思想准备必须非常充分。换一个说法吧，互联网上的媒体不是传统意义上的媒体，而是一种基因突变后的媒体，是大媒体、超媒体、跨媒体。这说法有点儿玄乎。看一眼 **BAT** 吧。百度的专业是搜索，它是媒体吗？阿里的专业是交易，是媒体吗？腾讯的专业是交流，是即时通信，**QQ**、微信，是媒体吗？**BAT** 非媒体，但他们是互联网上最强势的新媒体。互联网的自组织能力，使 **BAT** 这样的平台，很可能成为最有影响力的媒体集团，通过迅雷不及掩耳的并购，**BAT** 早就在最传统的媒体领域里纵横驰骋。

显而易见的是，在互联网上成功的从来不是什么媒体，而是媒体平台，是让 “大量的人花大量时间生产与销售大量信息” 的媒体平台。互联网上没有所谓读者、观众。每一个网络用户既是读者；也是作者；既是观众，也是表演者。两者的界线从



来没有这么模糊过。

或者说，在互联网上比较成功的从来不是什么原创的媒体，而是整合的平台。千万不要搞错方向。以互联网思维推进媒体融合，是一个伟大的方向性决策。就像搞“大飞机”，是一个非常英明的决策。大飞机平台，可以派生出很多用处。但是，怎么搞大飞机，什么是大飞机？几架小飞机加一块儿出不来大飞机。能够搞出两弹一星的人，搞个大飞机，也不会是什么大的问题。

打开苹果手机，你可能会发现，很多模块、部件都是中国制造的；甚至，最终组装也是由富士康公司在中国完成的。在苹果产业链上，中国企业及其产品暂时无法替代。但无论他们的工艺如何提升，他们只是其中的一个部分。好在，国产手机有华为、中兴、小米、联想。这些手机将与苹果、三星分庭抗礼，而苹果上莫须有的种种后门，必将加速这个进程。

我想说的重点是，在互联网这个高效的自组织平台上，你定位自己是一个被组织者，与定位自己是一个组织者，出发点不同，归宿也不一样。富士康是一个非常了不起的企业，郭台铭从生产模具开始，到组装苹果，他带领富士康创造了工业制造的奇迹。但是，是参与苹果生产的富士康会飞得更高，还是做着自己小米的小米会飞得更高？两者之中，谁更有可能成为一个伟大的企业？

借助新兴的社交媒体平台，主流媒体的“机构自媒体”风生水起，粉丝数、用户量放了不少卫星。借问一下，这是中兴之路吗？能不能也像小米一样，勇敢地往风口站一站？

众所周知，新媒体的风口是平台。

遗憾的是，主流媒体在搜索战役上的一次著名失利，使人们对于“平台”望而生畏，唯恐避之不及。这种对于主流平台建设的恐惧本身，比失利，更令人恐惧。因为，这将使得主流媒体与平台渐行渐远。

而构筑在主流互联网应用之上的主流互联网平台，比如，搜索、社交媒体、即时通信工具，等等，恰恰是新媒体的生命之源，是互联网上的像水、电、煤气、石油、高速路网一样的命脉型公用事业。对这些事业敬而远之，是理性，还是非理性？

坦率地说，到“新媒体三部曲”中寻找互联网思维，并不是什么好主意。但这个系列中提出的一些问题，也许值得浏览一下。

五

方兴东关于新媒体的最新定义是“基于网络空间的媒体”。我觉得，这个定义远

不如十几年前，他自己的另一个定义。那个定义是，新媒体是“源代码开放的媒体”。

这个定义是从他的博客叙事中引出的。他的核心观点是：博客的意义在于媒体的源代码开放。博士是不是都这样，爱把话说得文绉绉的，让人不明觉厉。他的意思是，博客通过互联网解放了媒体，把可口可乐配方那样的东西也都拿了出来。我在为他的书《博客》写的序言中用大白话翻译了一下：博客是零成本、零技术、零时差、零许可、零编辑的零门槛个人意见平台。媒体的源代码开放，是博客为代表的新媒体的真正意义所在。

现在我发现，当时我完全搞错了。当时所谓零门槛的个人意见平台（自媒体），事实上还是有门槛的，但是，人们锲而不舍地在努力降低门槛。这种有计划、有目的、有步骤、全方位降低门槛的过程，并非以博客为起点，但在有了博客的积累之后，迅速升级，由此创造出了无数的商业机会与传奇：微博、微信、Facebook、Twitter、YouTube……你可以说出名字的任何一款最新的杀手级应用，都与博客精神——媒体的源代码开放，息息相关。无远弗届的分享，举手之劳的参与，把整个世界的议题设定权限，从少数人、少数机构手中夺了过来，拱手奉献给了每一个人。

在中国，博客如今已经不再时尚，更时尚的是微博、微信。微博、微信，总有一天，也会洗尽铅华。新技术催生的新时尚总是层出不穷，而新媒体也由此正无限地接近于它的内核：“零门槛”。这个过程不会终结。“零门槛”的新媒体肯定会以这样或那样的方式影响、干预、骚扰、破坏社会。它可以是一种全方位的积极的建设性力量，也可以是一种毁灭性的破坏力量。而新技术提供的种种前所未有的可能，正在不断强化这样一种力量。敬畏这种力量，是每一个人、政府、公众、媒体的唯一正确的态度。

我并没有危言耸听，你懂的。新媒体的媒体工厂属性正在缩水，新媒体的个人意见平台（自媒体）属性正在强化。这意味着，媒体机构的话语权正在遭受前所未有的侵蚀，而个人的话语空间，正在无限扩张。很难确定，这是谁的福祉，谁的梦魇。当把枪交到每一个人手中时，你就像在可以人人持枪的美国一样，不知道子弹会从哪个方向飞来。

你是否发现，美国的那个首席博客麦特·德拉吉已经很久没有大动静了。原因在哪里呢？原因在于，他已经不叫德拉吉了，这个世界已经不再需要一个叫德拉吉的人来代为爆料。他可以叫任何名字，可以是任何一个人。这不是绕口令。复习一下上海的那几个法官如何丢人、华润宋林如何丢官，就能明白我在说什么了。门槛的逐步降低，也意味着，隐私与非隐私的保护与被保护，机会越来越少，躺枪的概率越来越多。在到处都是木马与后门的网络时代，斯巴达那个海伦的贞操，也就一



不设防的城市。

十几年前，我观察到：由新兴技术驱动的基于互联网的话语权的极度分散趋势，与以资本促进的媒体工业的高度集中格局并存。这两种趋势，共同代表了媒体业的未来。高度集中的媒体集团不可能发展到一手遮天的地步。极度分散的个人出版，作为媒体工业的外延部分，也没有能力与媒体集团整体抗争。”但是，十几年后，地平线上出现的新媒体太阳，不再是同一个了。Facebook（脸书）一统天下的大哥角色，正在西方面对强烈的反弹；谷歌的统治地位，除鲁伯特·默多克在美国领头抗击外，欧洲新闻界也群起围攻。突然之间，人们发现，脸书、谷歌的确可以一手遮天。

事实上，潘多拉盒子已经被打开。

当斯诺登从他的口袋中掏出一个又一个惊天丑闻，以凌迟的方式不断羞辱美国政府时，事实上，他是以一种非常高贵的牺牲在告诉人们，技术有时候是多么的邪恶。当邪恶的人拥有这种邪恶的力量时，没有一个人是安全的，包括那个叫奥巴马的人。奥巴马怎么能够知道，他就一定不是那种力量监控的对象、曝光的标的？他怎么能够知道，他身边的某个人，一定不是拥有良知的又一个斯诺登？在比尔·克林顿碰到麦特·德拉吉之前，他不也如同奥巴马一样权威、自信吗？

扯远了。新媒体是科学与民主联姻的花朵，她前所未有的绚烂，但一点儿都不完美，而且还长刺儿。翻看一下“新媒体三部曲”，也许会不经意地帮助你不被它伤着。

2015 年 1 月

目 录

第一部分	为什么传统媒体屡战不胜	1
	戏说传媒（上）：新闻业在数字时代有没有解决方案	1
	戏说传媒（中）：解密新媒体微笑曲线	11
	戏说传媒（下）：直面中国新媒体的超级权重	21
	平台型媒体：来自硅谷的另一种媒体融合	36
	自媒体的中国故事 vs 博客的美国传奇	46
	受伤的美国报业望族逆袭互联网	70
第二部分	网上报纸的“原罪”	75
	《德拉吉报道》与崛起的新媒体	75
	新媒体的崛起与传统媒体的终结	82
	微软：美国报业“公敌”？	86
	ICP 海外兵团火爆登场	89
	网络童话：一个网上个体户的故事	92
	门户之战：地方化、专业化……	95
	网络童话：一个网上个体户的故事（续）	103
	报业别来无恙？	106
	互联网：胜利大逃亡	115
	金色阳光初照网上报纸	117
	美娱乐业围攻硅谷	119
	内容为王：积累的习惯	122
	互联网上的德拉吉王朝	124
	新浪网们赢在哪里？	127
	网络童话与童话网络	130



一个多媒体与媒体多的时代——戏说新媒体格局的诞生与演变	132
传说中美丽的草原	135
嫁接传统媒体的优势	136
网上玩赢家通吃的游戏	139
新媒体·新新闻随想录	141
与新浪网等的合作	144
更绿的新媒体草原	147
假如明天来临	151
互联网：无微不至的服务	154
服务的旗帜	156
赞美自然	158
新老媒体：阴影中的蜜月	160
传统媒体不败	163
请按游戏规则玩	166
网络“单打冠军”	168
无眠的网上报纸：美国大报网络版总编辑谈新媒体	171
叩问整合	175
王府井在哪儿？	180
信息汉化：ICP的第三种选择	185
最值钱的与最不值钱的：关注网络版权	189
你（网络）精彩所以我精彩：一个上网学者的故事	191
新媒体：加法与减法	193
跨越世纪门槛之际展开一个话题：21世纪的主流新闻网站	198
营建互联网上的学术绿洲：CJR缘起、背景及宗旨	208
投资内容：一个并不轻松的玩笑	210
内容为王的感觉	212
忠告网络广告玩家	214
报业走出微软阴影：来自比尔·盖茨的威胁只不过是一种幻觉？	217
163.net说明了什么	220
新闻媒体网站与社会投资	222
新闻媒体网站的营销	224

美国在线与时代华纳联姻：全球第一媒体巨人告诉我们什么.....	227
IT 英雄发烧友	230
不忠的网上读者？——解决方案：忠于自己.....	233
雅虎的下一个与下一个雅虎	237
新千年：报业走出网络版	241
难以量产的思想	245
明天的报纸什么样	247
网上报纸的“原罪”	250
网络时代媒体风采依旧？	255
互联网：为人性的弱点服务？	257
互联网符号分析师	259
建筑在新闻之上的新闻	262
个性与个性化服务	267
危险的媒体	269
预测未来	271
新 ICP 与 50 年不变的商业模型	274
追逐互联网时尚	277
互联网：进入中国传媒业的跳板？	281
新闻网站现状与流变	289
为新媒体确立标准	293
关注媒体（网络）产业	298
收费：互联网公司未来之路？	300
网络门户：自信的理由？	305
为叶克勇喝彩	308
第四媒体：倾斜的地平线	311
互联网：东边日出西边雨	317
呼唤努哈斯	321
恐惧，为美国网络新闻业定位	323
从牧师到网络出版先锋	329
欧美网络媒体的“绝对隐私”	333
美国网络记者：“门外汉”？	339



网络内容的质检体系	342
在互联网上学习讲故事	346
解读印度版“德拉吉报道”	351
TOM 的跨媒体平台还缺什么?	355
谁将成为 21 世纪传媒赢家? ——小苏兹伯格的新媒体哲学	366
网络传播规律有哪些?	373
博客论	377
博客: 个人出版 2.0 (《博客》代序)	384
互联网实验室文库: 打造 21 世纪的走向未来丛书	389
附录 孙坚华口述历史	391

第一部分

为什么传统媒体屡战不胜

戏说传媒（上）：新闻业在数字时代有没有解决方案

传统媒体为什么总是一次次地错过可能搭载它们逃出苦海的诺亚方舟？

传统媒体及其网站该如何继续在互联网上迁徙？

2014 年 10 月，在《华盛顿邮报》做了 50 年、同年 2 月退休的前任总编辑罗伯特·凯撒（Robert Kaiser）应邀为布鲁金斯学会写了一篇长文，标题是《关于新闻的坏新闻》（*The Bad News About the News*）。布鲁金斯学会在请他写这篇文章的时候，希望他在文章的最后一部分为新闻业在数字时代的发展提供几个解决方案。

这位老先生说，“没有！”

而他撰写的这篇长文的核心观点是，数字革命已经永远改变了美国新闻业，不过，并不是向好的方向改变。他在文章中写道：正在发生的变迁，不仅对传统新闻业是一种威胁，对民主的未来也不是福音。

这样的说辞早就不新鲜了。新鲜的是，大牌智库请一位看起来对的人提供一些可能对的新媒体解决方案，结论却是“没有”。是布鲁金斯找错了对象吗？罗伯特·凯撒显然是一个不错的候选人，他的前任东家是强大的报业望族格雷厄姆家族，他退休前的东家，是来自互联网的野蛮人——传奇电商巨人亚马逊的贝佐斯。罗伯特·凯撒的回答有一说一，没有丝毫的做作。他最后说，新闻业肯定会有未来，但未来是什么样的，并不清楚。这就是现实，让人无法舒服，却不得不接受。

传统媒体在数字革命中，在互联网上，在新媒体建设方面一直很用功，很上心，



其实做得很不错。有报道说，浙江的萧山网 2013 年营收达 1370 万元，利润 200 万元；2014 年预计营收 1500 万元，利润 300 万元。主流媒体网站旗舰——人民网，2013 财年总收入 10.27 亿元，净利润 2.72 亿元；2014 年 11 月初总市值约 250 亿元左右。许多新闻网站在把传统媒体资源完整地搬上网之外，也在网上进行了许多富有创意的拓展，战果辉煌。比如萧山网的许多举措，令人拍案叫绝。这样的成绩单，以屡战不胜描述，是不是有欠妥当？

2014 年 8 月发布的半官方“2014 年中国互联网百强企业榜单”显示，上榜的传统媒体背景企业一共有 6 家，凤凰网排名 33，人民网 53，新华网 55，央视国际 56，天极传媒 62，东方网 92。这个榜单并不是新媒体企业榜单，但从这个榜单中可以看到目前中国互联网新媒体企业的基本格局。值得关注的是，传统媒体兴办的互联网企业与媒体导向的第一方阵的互联网企业，比如 BAT，在可比的市值、体量、用户数与影响力方面的差距不是在缩小，而是在持续巨幅扩大。BAT 的市值，已经分别超越或者接近 1000 亿美元。

我所说的“屡战不胜”，只是在这个意义上的观察；只是试图说明，与传统媒体自身以及各界对他们的期许相比，落差不小；与非传统媒体，尤其是 IT 业人士在新媒体建设中取得的成就相比，距离较远。无论传统媒体作为一个整体，还是具体到某一家传统媒体，结论都一目了然，中外新媒体概莫能外。为了展开后面的讨论，我们需要简单地回顾一下新媒体发展的基本路径，盘点一下“战果”，以免这个话题被过度或者片面地解读。

杀手应用与成功的新媒体

互联网诞生以来出现的杀手应用很多。电子邮件、BBS 论坛、HTML 浏览器、即时通信工具、目录导航服务、搜索、网络游戏、个人主页托管、电子商务（B2B，B2C，C2C）、博客，不一而足。博客以后，各种应用随机混搭，并与智能手机移动互联网兴起合流，促使以社交为特征的移动应用风起云涌。推特（Twitter）、脸书（Facebook）、微博、微信，层出不穷。这些好像都不是媒体？但是每一项应用，都催生或者接生了若干伟大的新媒体。

电子邮件催生了邮件列表讨论组、邮件新闻通信（Newsletter）。著名的《德拉吉报道》，最初就是一个邮件新闻通信，克林顿与莱文斯基的绯闻就是德拉吉首先通过新闻邮件推送的。邮件新闻通信曾经是一个欣欣向荣的产业，目前，邮件新闻通信仍在广泛运用。比如，罗伯特·凯撒的文章，就是通过我订阅的《布鲁金斯简报》（Brookings Brief）读到的。

互联网浏览器使非 IT 精英也能够上网冲浪了，使互联网真正走出了军人、IT 人的小圈子。1994 年，马克·安德森开发的网景浏览器利用自己得天独厚的优势，把冲浪者都导向了“网景中心”（NETSCAPE center），事实上，那是互联网上第一个成气候的新闻集散中心。

要使用网景浏览器驶上信息高速公路，必须依靠面向公众的互联网接入服务。提供互联网接入服务（ISP）的美国在线（AOL）迅速崛起，跟中国互联网的先驱张树新的瀛海威一个血统，一样引人注目。很快，1998 年，美国在线强大到以 48 亿美元收购了已经上市的网景公司。此刻，通过美国最大的接入服务商进入互联网，以及通过网景浏览器浏览互联网的人，都被同时导向美国在线的新闻中心。美国在线成为了全球互联网上首屈一指的新闻中心。顺便说一下，在 1998 年变得十分著名的那个麦特·德拉吉，此时早已应邀将他一个人的新闻博客网站《德拉吉报道》搬到了美国在线，美国在线每年支付他 3.6 万美元。注意，不是德拉吉向美国在线支付互联网接入托管费用，而是美国在线花钱把《德拉吉报道》请到美国在线。

美国在线当时的老板史蒂夫·凯斯是宝洁公司推销员出身。开始的时候，他懂营销，并不懂新闻。美国在线开始的时候，做梦都没有梦到过要做媒体，但它恰恰成为了当时最伟大的新媒体。最得意的时候，史蒂夫·凯斯曾在一次会议上，面对一群美国报纸的出版人说，此时此刻在美国在线读新闻的人，比美国 11 家最著名的报纸的读者加起来还要多。他没有吹牛，最后，美国在线甚至把时代华纳给吞并了。

美国在线始终是一家前卫的公司，始终走在新媒体最前沿。许多人可能用过美国在线的一个大红大紫的产品 AIM（AOL Instant Messenger）。那是什么玩意？即时通信工具，简称 IM，原来还有一个更响亮的名字，ICQ。ICQ 是 1996 年由几个以色列小伙子开发的最早的即时通信工具。1998 年，美国在线以 2.87 亿美元将其收入囊中，并嵌入网景浏览器。如今已经没有人再迷恋那个初始产品了，只有骨灰级的互联网玩家的记忆里才有 ICQ 的影子。但是，后来，有好多以 ICQ、以 AIM 为蓝本与跳板，在美国、中国、日本（韩国）创造了前所未有的新的新媒体传奇。目前，在媒体业内人士眼中如日中天的博客新闻网站《赫芬顿邮报》，就是美国在线旗下的新媒体资产。

基于 HTML 网页的目录导航服务催生了雅虎。杨致远的雅虎创业理念貌不惊人：搜集网址，尽可能全地搜集，向人们提供目录服务！就是基于这样的傻瓜模式，雅虎倍受欢迎，雅虎新闻应运而生，曾经是好多年间人气最旺的英语新闻中心，另一个叫法就是门户。

BBS 论坛成就了新浪。老榕《金州不相信眼泪》这篇热血帖子，感动了中国，



点燃了陈彤这个 IT 青年的新媒体梦。

搜索服务催生了谷歌和它的“算法新闻”。谷歌起头的算法新闻让计算机在某种程度上承担起了编辑重责。算法新闻的好歹，是好新闻还是坏新闻，机器人的入侵对新闻理想摧残到了何种地步，可以有不同的解读，但是，借着大数据的东风，它已经以不速之客的形式，不断地向你推送了，无论你愿意不愿意。

博客，以及所谓的博客革命，使新媒体真正成为了所有人的媒体，催生了成千上万的自媒体人。最早的著名博客平台 **blogger.com** 创办人埃文·威廉姆斯在把博客做火之后，2003 年 2 月以当时的天价卖给了谷歌。中国的博客最早就是在这个平台上起步的，“博客之父”方兴东，也是从这个平台上找到了灵感。此后，这位博客的接生者与人合作创办了一个音频播客，即“播客”公司，苹果公司把播客整合到 **iTunes** 之后，所有的播客都被逼上了悬崖。不过，埃文·威廉姆斯没有跳下去，他从博客、播客，顺理成章地走向了将再一次改变新媒体地平线的微博，与他的伙伴们创造性地转型创办了推特（**Twitter**），投资给埃文共 500 万美元做播客的几位投资人，都对初生的推特没有信心，埃文用卖博客平台的钱如数退还，自己一个人出资，最终他把自己打造成了亿万富翁，也创造了一个至今仍在不断撼动世界的新媒体平台。

后面的故事，近在眼前，就不一一细数了，越来越精彩，惯性的力量越来越强，能量呈几何级增长。每一项成功的互联网应用，都带来一波新媒体跃进，新媒体这个概念本身，也成了革命的对象。不久前的新媒体，比如，新闻门户，一转眼据说已经成了“传统媒体”。

传统媒体之树结不出新媒体之果？

几乎从一开始，传统媒体就已经在互联网上耕耘了。但是，起了个大早，却赶了个晚集。中外传统媒体概莫能外。

从网景浏览器出现之后，美国的传统媒体就着手在互联网上建设自己的网站。1995 年，包括《华盛顿邮报》在内的美国顶尖的九大报业集团集体抱团建设新闻整合网站，取名为新世纪网络（**New Century Network**）；但是，这个为了迎接报业新世纪而建立的新闻网络在新世纪到来之前的 1998 年就关张了，总投入据报高达 2500 万美元。这些媒体集团也自己独自建站，做得不错，很难说他们失败了，但与上下左右相比，显然也很难说他们成功了。这些感伤的故事，当时《人民日报》与默多克合资的笔电新人公司旗下的新闻网站 **Chinabyte** 都有详细的记述。**Chinabyte** 曾经是公认的中文网络世界最优秀的新闻网站。2005 年，默多克花 5.8 亿美元收购了当时全球最大、最受欢迎的社交媒体网站 **MySpace**；2011 年，默多克以 3500 万美元卖

了它。

新千年开始的时候，美国新闻业在互联网上仍然没有看到希望，他们感受最深的是恐惧。《恐惧，为美国网络新闻业定位》成为太平洋彼岸紧盯着他们网络实践的中国《新闻记者》2001年一篇长篇述评的标题。十几年来，美国传统媒体始终被恐惧驱使着在网络上上下下求索，直到今天，结果仍然乏善可陈。

为什么会出现这样的格局呢？对此，没有共识。这也是我们需要在此讨论的重点。在新媒体建设正在成为中国媒体人关注焦点的当口，讨论这个问题，也许适逢其时。

我的观察是，不胜的原因有很多，其中最根本的一个，是新媒体建设必须基于新媒体思维，而不是基于传统媒体思维。新媒体必须与各种成功的互联网应用结合，才有可能找到根基。在传统媒体的树上，不经过嫁接，结不出新媒体的果实。

新媒体不是空中楼阁，不是孤岛，不是飞来峰，它是巨大的互联网冰山浮出水面的那一小部分，是深不可测的“暗网”接受阳光照射的某一个角落。这样的表述，并非为了制造不明觉厉的氛围，而是为了更形象地强调互联网草根的重要性。只有深深植根于互联网，只有拥有海量的互联网用户，新媒体才可能生存，才可能野蛮生长。由于傲慢与偏见，传统媒体与许多传统媒体人看不到这一点，直到今天，这一粗暴的认知听起来是不是还有点骇人听闻？

前面我们已经讨论过了，互联网上几乎每一个成功的应用，都可以导向媒体，或者说都具有媒体功能。而最终，所有这些应用，事实上都催生了伟大的新媒体与伟大的新媒体巨人。不幸的是，传统媒体恰恰与这些应用无一例外地失之交臂。二十多年的新媒体历史，反反复复地演绎着这样的故事。而故事的主角，从来没有一个是传统媒体或者传统媒体人。

新媒体历史这样书写的原因非常简单。基于职业的本能，深入了解一下互联网的媒体人都可以轻松地发现互联网是前所未有的天赐的媒体平台，是做媒体的好地方。传统媒体人到互联网上是来做新媒体的，是揣着使命感来开疆辟土的。对于貌似非媒体的种种应用，他们视而不见。这恰恰是输掉新媒体战争的根本原因。他们心无旁骛，目标明确，而这恰好是一条通往不胜的路径。如果沿着这条路继续走下去，则传统媒体和传统媒体人可能赢得一系列战斗的胜利，但是，最终仍然会输掉战争。好多人仍然自然而然地被锁定在这样的路径中，无法自拔。

有人会说，中国传统媒体不胜的原因，是体制、机制。这些的确是问题，在传统媒体中做过新媒体的人，都碰到过，都知道。但这些不是根本的问题。你怎么不



说一说体制与机制带给传统媒体网站的种种得天独厚的优势与资源呢？从另一个角度讲，欧美的主流媒体存在我们所谓的体制、机制问题吗？假设你是幸运的小苏兹伯格，你从苏兹伯格家族继承下来的财产，可以使你不受任何束缚。但身为美国新闻业巨子，在互联网上花了那么多银子，白了那么多根头发，最终《纽约时报》及其网站为什么仍然不胜？应该说他们输得更惨。因为，他们投入的真金白银更多。新千年开始的时候，小苏兹伯格和报业的所有领袖就把微软的比尔·盖茨作为公敌，十五年过去了，传统媒体的公敌越来越多，越来越强大。体制和机制束缚不了小苏兹伯格，束缚他的是他从他的父辈继承下来、在他的血液里奔涌着的传统媒体思维。

十几年前，一位出身《中国时报》，名叫詹宏志的新媒体理想家，在互联网热的巅峰期筹集了一笔巨款，集合了 200 多位台北的传统媒体精英，进行了一场轰轰烈烈的新媒体实验。他创办的网上《明日报》很快没有了明天。

还有一个超人，李嘉诚，新千年开始的时候，花了老鼻子的钱，找了最优秀的人领衔（一位高盛出身的投资银行家），以高瞻远瞩的战略指引，扛着十分有号召力的跨媒体大旗，以令人眼花缭乱的方式整合、创办了一批传统媒体、网络媒体，进行了一次轰轰烈烈的试错。tom.com 和它的跨媒体平台，还有多少人忆得起来？不过，丢了芝麻捡了西瓜，李嘉诚 2007 年起，在脸书（Facebook）估值攀升到 150 亿美元之时开始，先后多次投资，累计总额 4.5 亿美元，所获得收益的零头在填补 TOM 这个窟窿后还剩很多。李嘉诚投资脸书的时候，脸书还只是美国大学校园里大学生完全封闭的玩具，其新媒体属性完全没有呈现。你不得不承认，这块老姜的确老辣，在看明白之后，他敢于否定自己，敢于重起炉灶再下重注。

互联网、新媒体发展的短短几十年历史告诉我们，成功的互联网商业模式，几乎百分百来自草根，来自那些毛头小伙儿脑子里的一星半点火花。决不能无视这一点。去找自己的（传统主流媒体内的）信息技术部门那些互联网上长大的互联网“原住民”聊聊，也许是个不错的主意。他们更有可能看到许多前辈没有看到的东西。倾听他们的声音，珍惜他们的创意，尊重他们的灵感，给他们空间，给他们“底色与底线”，给他们阳光、雨露，也许是投入相当经济回报意外丰厚的办法。互联网在野蛮生长，岔道在不断出现，山巅上的 BAT 肯定不会始终站在那里。大到不会倒的巨人，很快倒了，几十年的互联网历史中反复演义着这样的故事。

用大白话说，传统媒体与传统媒体人在互联网上的失意，其根本原因就在于对互联网缺乏理解，在于急功近利，在于缺乏战略的眼光与布局，在于放不下身段，去引入已经被反复证明成功的网络商业模式，并义无反顾地认真做下去。而那些没有任何包袱的 IT 小鲜肉，之所以能够在新媒体战争中屡战屡胜，正在于他们根本

没有什么新媒体使命，他们赤脚前行，无拘无束。

举个例子。新浪新闻的成功，并不在于新浪人胸怀大志，深谋远虑，对网络媒体有多么深刻的理解。恰恰相反，他们开始并不懂新闻，不做新闻，他们的新闻学学位，也是在功成名就之后恶补的课。在他们初始的路线图中，没有新媒体什么位置。王志东、陈彤这些 IT 天才，只是通过四通利方论坛汹涌的人气，敏锐地看到了机会，从容地把握住了机会。这是一个自然的过程。他们只是脚踏实地，跟随内心的指引，一步一个脚印地往前走。陈彤的《新浪之道》相当朴素地还原了这一过程。如果他们的创业团队中有一个传统媒体出身的人，并且试图弯道超车，可能就毁了。论坛、BBS，最终成就了陈彤和他的新浪新闻。研究中国的新媒体历史，必须从陈彤和他编辑的老榕那篇《大连金州不相信眼泪》的帖子开始。一个无心插柳的陈彤，使中国的传统媒体 17 年不胜。

再举一个例子，还是陈彤，这一回是陈彤和他的新浪博客。博客是新媒体成熟的标志，其以后的诸多成功应用，都拥有博客的基因。但是开始相当长一段时间并没有人认识到这一点。方兴东做的博客网在中国起到了启蒙的作用。方兴东是因为自己的话语权被微软剥夺而邂逅博客的，他对博客的媒体属性理解得太深刻了，因此直奔主题，做得风生水起。但他既没有成熟的网络基础设施，也没有让博客得以生存、发展的完整的生态系统。而这一切，陈彤和他的新浪新闻有。当陈彤看明白博客的时候，新浪博客的出现与完胜就完全没有悬念了。中国的头牌新闻门户网站，做成了中国最有影响力的博客平台，这不是巧合。其中的逻辑是，从论坛起步对论坛有着深刻理解的陈彤，跟博客之间没有距离。他看得懂论坛的意义，看得懂《大连金州不相信眼泪》，看得懂整合的力量，也看得懂博客的未来。自然，博客与兴起的移动互联的结合可能拓展的新天地，他也可以一眼看穿。更何况，埃文·威廉姆斯的推特，近在眼前。

腾讯的新媒体王道，完全是另一个版本，但是逻辑却是相同的。最接地气的 QQ 与游戏，与新媒体好像没有一点关系，但是，腾讯通过 QQ 与游戏拥有忠实而海量的用户，这些海量用户对于新媒体的需求，结结实实地存在着，等待着腾讯在合适的时候，利用合适的手段与工具去开发与满足。中国即时通信的霸主，在看到方兴东、陈彤他们玩起博客的时候，并没有认为这是他们的后宫，腾讯也几乎同时当仁不让地跟进博客，而且做得并不输人多少。当然，腾讯博客总是落后新浪博客一个身位。但是，那又如何？当移动互联兴起，人们可以把互联网藏在口袋里四处游走的时候，腾讯利用自己的积累，通过即时通信加移动互联加博客，创造的格局就完全不同了。微信，把自媒体带到了前所未有的高度，也可能把新媒体带到新的高度。语言及监



管双重护城河，使腾讯及其微信，暂时无人能望其项背。腾讯的新媒体之路刚刚由此开始，微信，以及他们即将推出的不知道什么样的稀奇古怪的应用，将进一步丰富新媒体的内涵，并拓展新媒体的外延。

百度、阿里的新媒体之路也十分清晰。这两个巨人旗下积累的媒体导向资产，如果能列张清单将十分吓人。微博早已成为阿里巴巴生态系统中的掌上明珠。

遗憾的是，在风起云涌的前三国大战（新浪、搜狐、网易）及后三国大战（BAT）中，传统媒体始终是一个局外人，在一边认真真地做着自己的事业。传统媒体旗下的网站，也曾经或者正在发力突围，比如，不少媒体网站早就涉足论坛、电子邮件、搜索、博客、网络游戏、电子商务等，并且都有不少斩获。但是，这样的努力，在缺少先发优势的前提下，很少是顶真的、系统的、持续的、咬定青山不放松的。在整体互联网版图上，看不出哪个大的山头已经插上了红旗，甚至，不少早已经打起了退堂鼓。这与西方的主流媒体，在新媒体建设上的作为毫无二致。

互联网“核岛”

新媒体能量的聚合与释放，需要海量用户的聚集。每一项成功的互联网应用，都提供了这样的机会与平台。我们可以把它们叫做互联网核岛，新媒体聚变与裂变有可能就在这里发生，甚至也可能只在这里发生，在别处发生的，可能只是爆竹、烟花。

事实上，如前文所述，所有成功的新媒体实践，都是在这样或那样的互联网应用中，在“核岛”中实现的。借助这样的核岛，国内的传统媒体也正在进行自己的实验，微博法人账号、微信公众号开辟了与新的用户亲密接触的新的渠道，大大拓展了自己在网络空间的影响力。不过，如果以为这就是传统媒体及其网站在互联网上的自我救赎之路，那么会不会又是一个误会？这仍然是在为他人做嫁衣。当新的网络技术、新的网络应用出现，新的 IT 小子幸运地被历史所选择的时候，传统媒体及其网站是不是还要再次打点行装，跟着他们继续在互联网上迁徙？

全球范围内的传统媒体在互联网上为 IT 小子做嫁衣，已经几十年了。他们应该考虑为自己做上几件吗？

就某一个具体的传统媒体，或者某一批而言，几乎没有这种可能。人们在全球范围内已经试过很多次了。但是，当新媒体作为顶层设计对象时，这种可能性就有可能变成必然性。在中国，尤其如此。我们不说远的两弹一星，就说平易近人、人人都看得见摸得着的，在九百六十万平方公里土地上不断加密的高铁。当高铁在日

本、欧洲开始撒欢奔跑的时候，中国人只能在绿皮车中挤着。但曾几何时，中国领导人已经在满世界地推销中国高铁了。这很提气，也很有趣。

在这里唠叨传统媒体不胜的原因，不是为了宣扬某种宿命，那不仅无聊而且无知。这世界变化太快，新媒体革命随着网络技术不断进步，没有终点。只要真正搞明白成千上万的传统媒体精英当初打不过一个 IT 小子陈彤的原因，就可以找到方向。只要搞明白美国新闻业巨子被那个宝洁公司的前推销员窘得灰头土脸的原因，就可以找到出路。而连这一最白话最原始的事实都视而不见，只顾埋着头拉车的人，只会离想去的地方越来越远。

在波涛汹涌的网络空间，什么样的船才能载着传统主流媒体到达彼岸？而传统媒体为什么总是一次次地错过可能搭载他们逃出苦海的诺亚方舟？

在推特刚创办不久，雅虎找他们进行收购谈判的时候，面对过一个问题，推特是什么？推特创始人的回答令雅虎高管摸不着头脑。他们的回答是：互联网公用事业。他们进一步的解释是，信息广播系统。扎克伯格在解释脸书是什么的时候，有过类似的表述。他们就差点说，推特、脸书是“社会公器”，是第四权力了。这些用词，新闻专业的人更熟悉。绕了一大圈，这些 IT 小子把社会公器搬到互联网上，并且据为己有？关键是，他们说对对不对，做得对不对，是不是顺应了互联网的潮流？

如果说，某一项成功的互联网应用——具有强烈新媒体指向的互联网应用，与传统主流媒体及其新媒体机构没有关系的话，很好理解；每一项成功的互联网应用——媒体导向越来越明确的互联网应用，都与传统主流媒体及其新媒体机构失之交臂，那就十分难以理解了。“社会公器”、第四权力谁主沉浮？

偶然

本来，脸书既有可能就是那艘拯救《华盛顿邮报》和格雷厄姆家族报业的诺亚方舟，也有可能是传统主流媒体在新媒体建设中扳回一局的绝佳抓手。

马克·扎克伯格一个哈佛女同学的父亲，是《华盛顿邮报》公司的并购与投资部门主管。2004 年底，这位女同学逼着她的父亲飞到加州去看一下扎克伯格刚刚创办不久的脸书。2005 年 1 月，扎克伯格主动飞到华盛顿继续商谈。出乎扎克伯格的意料，《华盛顿邮报》的 CEO 丹·格雷厄姆中途也加入进来。这位格雷厄姆家族的报业继承人也是哈佛出身，对脸书情有独钟，并和扎克伯格互相一见倾心。谈判进展非常顺利，丹派出了包括他的左右手及《华盛顿邮报》网络部门负责人在内的庞大团队赶赴加州，认真地细化方案。此时，追逐扎克伯格的风险投资已日渐增多，而传



媒巨头维亚康姆也赶来插上一脚，有兴趣以 7500 万美元买下脸书，用来和旗下的 MTV.com 整合。但是，扎克伯格更喜欢丹·格雷厄姆和《华盛顿邮报》。3 月份，《华盛顿邮报》给出的正式方案是，注资 600 万美元，占脸书 10% 的股份，也就是说，脸书总体估值 6000 万美元。扎克伯格和他的伙伴们一时喜出望外。不过，合该有事，《华盛顿邮报》一位谈判负责人的父亲突然过世了，交易进程暂缓了一下。就在此时，有人提出了以脸书估值 1 亿美元为基础的注资方案。

新方案快拍板的时候，二十出头的扎克伯格崩溃了。他一个人躲进洗手间盘腿坐在地上痛哭。小伙伴找到他的时候，他泪流满面地说：这样做不对，我不能这样做，我许下过承诺。扎克伯格打电话给丹商量，告诉丹自己处于“道德两难”的局面。丹·格雷厄姆高贵而优雅地放手了，扎克伯格因此成了他永远的铁杆朋友。但是，丹很快就明白了，他放弃的不仅是一个回报 1200 倍的投资机会，同时也放弃了在新媒体建设中千载难逢的华丽转身的舞台，眼睁睁地目送家族事业继续向悬崖边缘迈进。如果他当初就知道所有这一切，是否能依然那么风轻云淡、轻描淡写？

我不知道罗伯特·凯撒有没有参与当初和扎克伯格的谈判，也不知道他是不是和丹·格雷厄姆一样，对脸书一见钟情。不过，看起来，他们对脸书爱得都还不够深。

大智库布鲁金斯也许知道，他们向罗伯特·凯撒要的解决方案，曾经历史性地出现在《华盛顿邮报》办公桌上出现过，几乎就等着格雷厄姆家的人签字；他们可能就是希望罗伯特·凯撒来进一步评估一下这段历史以及这段历史的启示。只是，罗伯特·凯撒忘了或者选择不再追忆，虽然他在文中反复多次提到脸书。不过，罗伯特·凯撒在文章里爆了另一个更为惊悚的猛料。1998 年，当时的《华盛顿邮报》公司副总裁拉夫·特克维茨（Ralph Terkowitz），专门到硅谷去会见两个在车库中创业的年轻人，他们正在寻求初始的投资者。当时，《华盛顿邮报》手中拥有大把大把银子准备投出去，而他们俩需要的启动资金，十分有限，不过以十万美元计。不过，《华盛顿邮报》方面在反复掂量后，双方最后仍然什么故事都没有发生。那两个年轻人的名字分别叫谢尔盖·布林（Sergey Brin）和拉里·佩奇（Larry Page）。他们公司的名字后来成了互联网怒海的明亮航标——谷歌（Google）。

罗伯特·凯撒的这段爆料，闻所未闻，不过，《华盛顿邮报》与脸书之间的绯闻，非常完整地记录在 2010 年出版的《Facebook 效应》一书中。还没读完罗伯特·凯撒的文章，我就急着找出那本书，重读那个沉痛的章节。巧合？偶然？两个互联网巨人故事开头的时候都同时指向《华盛顿邮报》，而《华盛顿邮报》恰恰是那张最早被卖掉的巨亏的美国主流报纸，买主是另一个互联网巨人。

2012 年 5 月，脸书在纳斯达克上市，上市当天市值突破 1000 亿美元。它和稍后

上市的推特在全球范围内成为了首屈一指的新媒体“公用事业”，就像微博和微信在中国一样。在另一方面，2013年8月，《华盛顿邮报》卖给电商巨头亚马逊的杰夫·贝佐斯个人，作价2.5亿美元；此前一个财年，《华盛顿邮报》亏损高达5亿美元。而从格雷厄姆家族手中横刀夺爱的风险投资公司 Accel Partners，初始投资1220万美元，脸书上市当天其持股市值84.52亿美元。早在2010年，脸书估值300亿美元的时候，也就是估值上涨300倍的时候，Accel公司已经大笔减持锁定利润。

偶然背后藏着必然。偶然与必然交织，合成了历史。

2014年11月，原载《钛媒体》

戏说传媒（中）：解密新媒体微笑曲线

新媒体会向哪里去？

新媒体微笑曲线图，能够帮助我们看清楚过去和现在，但能够看清楚未来吗？

【上篇《传统媒体为什么屡战不胜？》通过新媒体叙事，试图建立一个基本的坐标系统，在新媒体版图中，为互联网玩家做一个大概的定位，在此基础上，寻求解决方案，叩问“怎么办”。】

如果有人说他手里有数字时代新闻业生存与发展的解决方案，那么全世界人民都会会心地微笑。他一定会成为微笑的对象。我只能实话实说，我只是在以盲人摸象的姿态，在自己的视力能见度内，以自己比较人文的方式（而不是所谓科学的方式）解读新媒体，探讨新媒体会走向哪里？尤其是，在盛大的媒体融合语境下，传统媒体怎么自我扬弃，自我赋能；在不确定的时间之河里，寻找确定性？

那条大家一起趟过的河，早已经不是同一条了。抛开感性的嗟叹，这一篇在技术层面进行一番实证的讨论，也许更有意思，也可能更让人不寒而栗。

以“微笑曲线”观照媒体产业

首先复习一下微笑曲线。宏基施振荣先生几十年前的这个PC产业价值链图解方法，大家都很熟悉，好像也一直管用。用大白话讲，人微笑时嘴形成一条曲线，两端朝上，而这，通常正是一个产业价值链的表现形态。一般的产业链可以划分为研发、生产、销售等几个环节，附加值更多体现在上下游两端，中间环节附加值较低。



就像一双耐克或者阿迪达斯，设计与销售是利润聚集的地方，耐克自己做；而生产，无论是在中国、越南还是柬埔寨进行，都只是赚一点点辛苦钱，耐克就不做了，找人代工。在微笑曲线上，欢笑的是设计研发、品牌渠道，苦笑的是代工生产。

拿着这个分析模型，我们来观照一下媒体产业。

先看传统媒体。中国的传统媒体，在相当长的历史时期内，是特许经营，新闻业上中下游通吃，整条曲线都是一家子的。就某一张报纸而言，报纸的刊号是无价的，没有这个刊号，你不能办报；有了这个刊号，能不能办成，就看办报人的眼光、格局和本事了。采编、印务、发行、广告，一条龙，几乎每分钱都进了一家人的腰包。发行在起初借助邮政，后来自办发行兴起，连这部分利润也抢回来不少。

我曾经供职的报纸，利润百分百来自广告收入。采编运营费用全部由广告收入覆盖，广告部门的人因此特别牛。广告主看中的，并不是报纸的版面，而是读这个版面的读者。拥有大量的读者，而且是有效的具有购买力与购买冲动的读者，这样的报纸当然成了广告投放者的最爱。因此，全国各地，以海量集聚的某一个城市的读者为对象的晚报、都市报成为金牛，就一点不奇怪了。这些报纸，在报业整体低迷的今天，仍然是日子比较好过的族群。

电台、电视台业态比较特殊，进入门槛更高，产业链、价值链自我维护得更好。电台由于汽车的普及，还曾迎来了一个前所未有的春天。

互联网来了，一切都渐渐改变了，微笑曲线重划，角色定位重启，传统媒体屡战不胜的窘境屡现。有远见的人，在那当口就看到了，但少有人信，后面我们会讨论一个例子。

不用多说，密码就在微笑曲线里。在数字时代、互联网时代、新媒体时代，你位于微笑曲线的哪一个位置？这是需要认真思考的问题。如何尽可能地向两端移动，而不身陷微笑陷阱？除非那位施振荣前辈在忽悠我们，否则，我们最好选择相信他的理论。

互联网重塑了媒体产业链，或者说是内容产业链。

在新媒体微笑曲线的左边，出现了很多新人。他们拥有一个共同的名字叫博客，他们可以很有名，也可能连正经的名字都没有；博客可以是一个人，比如德拉吉、罗振宇；也可以是一群人，比如左林右狸、左读右涮、《赫芬顿邮报》《钛媒体》等。有人爱把自己或者他人叫做自媒体人，也没有问题。为了便于讨论，这里把他们都归于博客一大类，无论他们自己当初是否承认，最终的定位都逃不脱这个框架。博客可以是所有拥有“个人出版”能力的人；而自媒体人，则是博客当中拥有更高端

装备的人。比如某个微信公众订阅号，他们只是博客当中的很小一部分，直接或者间接以此为生的那一小部分。

一般只上天不落地的通讯社，比如新华社、美联社、路透社、法新社，虽然他们的报业客户受冲击较大，但仍然牢牢地站在微笑曲线左边，一如在网下。报纸的采编业务，应该也是在左边的，但好像，有从左边顶端滑落并倾向于中间的意思。上面所有这些人，一起做着一件同样的事情，创造内容。与这些专业内容创造者一起创造内容的，还有许多其他的人。比如，微信、微博的用户，甚至，每一个在互联网上任何一个能够被搜索机器人（爬虫）或者万能的黑客、超级大哥美国 NSA 找到的地方发言发声、发图、发视频的人，都在共同创造内容，只不过，他们不以营利为目的，他们收获的不是钱，而是不寂寞。据说，每一个人内心都是孤独的，无非表现形态不一样。有人喜欢一个人的狂欢：寂寞；有人喜欢一群人的寂寞：狂欢。

因此，排遣寂寞一定会生成海量内容。这些内容也在新媒体微笑曲线的左边占据一个相当重要的位置。典型的例子是，藏在苹果云端深处的那数不胜数的大牌明星的自拍、他拍的私房照片、私房视频。它们前一阵作为备受欢迎的辛辣食品曾像病毒一样疯传，而且明码标价。【良家男女千万铭记这条教训，不要成为被动的 ICP(Internet Content Provider)，当然，无私奉献者除外。】

在新媒体微笑曲线的右边，也出现了很多新人，而且个个都是巨人。他们小的时候，站不上去，只有长大才有可能攀上那个价值的陡坡。他们有很多名字，比如百度、阿里、腾讯，即所谓的 BAT；比如脸书、谷歌、推特、亚马逊。他们也有一个共同的名字，叫平台、渠道。他们做的所有生意看起来不同，其实都是一样的，发现并且包装、营销、分发、分享内容，直接面向最终用户。

右边的这些巨人俱乐部形成了自然的集体垄断，不借助他们的平台与渠道你就只能小本经营，借用了他们的平台与渠道，你就可以接触海量的用户。因此，他们营建着属于他们自己的独立的生态系统，所有非俱乐部成员，则成了他们生态系统中的成员。接受这些巨人的“包养”，成了许多媒体的不二选择。比如，《华盛顿邮报》投靠亚马逊的贝佐斯，新兴的聚合性博客新闻网站《赫芬顿邮报》投奔 AOL。

好了，那么，微笑曲线的中间人，都是谁呢？我不忍心把任何人往那个火坑里推，自己对号入座吧。开个玩笑，那并不是什么火坑，只不过，在那里做生意，利润薄一点，牺牲多些而已。但是，有人愿意放弃自己在两端占着的位置，向中间滑行吗？困在中间的，又该如何攀上或左或右的斜坡呢？

这样的划分很难科学，最多只是经验科学，像所谓的波浪理论一样，见仁见智。



你可以画一张自己的微笑曲线图，按自己的理解定义新媒体产业链，并把自己放到任意一个位置，只是，如果画得太离谱了，就会有一只无形的手来打你屁股，很疼的。产业这东西，全部有关真金白银。

新媒体产业链变迁

麦特·德拉吉（Matt Drudge）自己并没有写过什么惊天动地的文章，因为观点右倾，与默多克的福克斯新闻（FOX News）投缘，FOX 想利用他的人气做一档热门节目，结果没做几期就收工了。但是，《德拉吉报道》的确发过不少惊天动地的报道。

本质上说，德拉吉是一个新闻掮客、中介、代理。在互联网草创时期，《德拉吉报道》是报料天堂，互联网风暴中心。大牌传统媒体的记者编辑，在自己的作品被枪杀之后，常常给德拉吉报料，事后再摆出一副无辜的模样，说德拉吉偷了他们的报道；而德拉吉谨守职业规范，从不多嘴。白宫当年专门有实习生，24 小时刷《德拉吉报道》，看那里有什么动静。美国各大传播机构，白宫都可以打电话去，但德拉吉不行。以德拉吉的风格，白宫给德拉吉打电话说事本身，都会上《德拉吉报道》头条。

在新媒体微笑曲线上，德拉吉作为博客无疑一直站在抛物线的左边，生产内容。他甚至也有相当长的一段时间站在曲线的右边，作为报料天堂，作为内容发现与分发者，作为渠道。那是《德拉吉报道》的一段黄金期。如今，《德拉吉报道》仍在正常运作，收益不错，有报道说年入 100 万美元左右，但是，它已经从曲线的左右两端同步滑落了。

右边，早就没有了德拉吉的立足之地，在有了脸书与推特之后，没有人需要德拉吉来代为报料；而在左边，作为新闻集成博客，有人比他做得更好，手段（算法）更先进，规模更宏大，人手也更多。比如《赫芬顿邮报》与 *Buzzfeed*。德拉吉已经在向曲线中间靠拢，他的影响力，主要来自新媒体历史。当需求转移的时候，注意力也很可能同步。

显然，受挤压的不只是德拉吉。

在现实世界中，西方的报纸、杂志以及其他形式的媒体机构，进入门槛虽然远没有中国的高，但实际上也并不低，各种经营许可制度十分周密。事实上，西方的新闻出版机构也几乎控制着整个产业链，其中最为重要的当然是新闻分发平台、内容流通传播的渠道。他们自然也控制着大部分的价值，赚走大部分的钱。

美国的报纸，从来都是以城市为中心的报纸，曾被称为“美国良心”的《纽约

时报》《华盛顿邮报》和《洛杉矶时报》，影响力覆盖全球，事实上也只是城市报。《今日美国报》是美国的第一张也是唯一的一张全国综合性报纸。ABC、NBC、CBS 三大电视台长期分治美国，后来 CNN、FOX、MSNBC 的加入，才形成了多元的格局。无线、有线、卫星传送渠道掌握在不多的几个传媒巨头手中。总之，整条媒体曲线中的价值以及运营过程中产生的市场力量，都属于传媒公司。

但是，在互联网这个新大陆上，原有的一切都被颠覆了。互联网本身是一个巨大、无序的内容平台；一系列杀手应用，占山为王，以丛林法则为互联网提供了次序。互联网首先改变的是微笑曲线的右边，新的内容分发平台，新的渠道出现了，而这些生命线恰好都不在传统媒体公司的手上。我在前文《新闻业在数字时代有没有解决方案》有对此进行简单的梳理。

在脸书与推特、微博与微信出现之前，传统媒体的日子就开始难过了。在美国，美国在线、雅虎等早期的超大型新闻集成平台，虽然对传统媒体的冲击只是心理上的，但已经使敏感的媒体人坐卧不宁了。因为，通过他们的平台分发的新闻，全部都是印刷版或者电子媒体网站发布的新闻。美国在线与雅虎以其人之矛攻其人之盾，得心应手。新浪开始也主要用传统媒体采编的新闻，建立了无可争议的新闻门户，站到了传统主流媒体这些巨人的肩膀上。

1998 年 1 月 9 日，拥有数千万互联网接入用户的美国在线 CEO 斯蒂夫·凯茨在弗吉尼亚州举行的“新闻业与互联网”会议上的主题发言，深深刺痛了台下的媒体人。他说：“如果你们观察一下美国在线，你们会发现，我们没有记者，我们也没有消息来源，因此，我们并不是你们的新闻业同行。但是，每天从美国在线获得他们感兴趣新闻的人，比全美国 11 家顶尖报纸的读者加起来的总数还多；在黄金时间，我们的读者和 CNN 或者 MTV 的观众一样多。”

雅虎杨致远的话要温和得多，但他把自己的优势说得更加直白，说得更早。杨致远 1996 年在新加坡的一场公开演讲中说：“雅虎关于互联网内容的发展原则一直是利用我们的品牌和我们目前的访问量的广泛分布范围来影响现有的内容合作伙伴，并与他们进行合作。坦率而言，他们开发的内容比我们好。”

从一开始，杨致远就以品牌与访问量这两个要素给自己在新媒体微笑曲线上进行了明确的定位。

当时传媒业内的基本认知是，来自互联网的冲击，可以通过直接参与互联网上的竞争来化解，并成为其中领先的玩家。当时传统媒体的许多信心满满的尝试，就是为了夺回主导权。但是，屡战不胜。在社交媒体脸书还没有长大，用户还只有百



万级的时候，默多克的新闻集团收购了用户已经有数千万的社交媒体 **MySpace**，似乎一夜之间，传统媒体的王者，又将成为网络空间的王者。

整个业界都在失声惊呼，只有脸书的那帮大男孩例外。他们也开始举杯庆祝，不过，内容不一样。第一，他们庆祝 **MySpace** 的天价卖身，使模式类似的脸书身价暴涨；第二，他们认定与新闻集团保守的企业文化格格不入的 **MySpace**，此去凶多吉少，庆祝默多克为他们解决了遥遥领先的最可怕的竞争对手。脸书的大男孩们猜对了。新闻集团的高管们作为互联网上的新移民，有点摸不着北，**MySpace** 此后若干年并未与传统媒体产生什么协同效应，最后以几年前收购价的零头卖给了一家广告公司。

脸书、推特等长大之后，危机真正开始了。这些新媒体逐步积累的市场价值和影响力，原来都属于传统媒体。全球经济仍在增长，但是，基于互联网的经济活动增长速度远远高于网下。互联网上的增量部分，大部分毫无疑问地来自于对互联网下资源与价值的挤压与攫取。事实上，这些排山倒海似的涌来的社交媒体，冲击的不仅仅是传统媒体，其冲击的对象甚至也包括作为新媒体的门户新闻网站，比如雅虎和新浪。

陈彤从新浪离职之际，许多评论认为网络新闻的门户时代结束了。我基本认同这种定性判断，新闻门户的确在走下坡路。不过，新闻门户时代结束的原因，并不是陈彤离职，恰好相反，陈彤离职的原因，是新闻门户开始走下坡路。这个“具有野兽一样灵敏、准确直觉的人”，离开新浪去找他的更绿的新媒体草原，不过是早晚的事情。而他选择去的，正好是可能站在移动互联应用风口浪尖的小米。

事实上，除平台、渠道的第一梯队构成实质威胁外；第二梯队，比如国内的今日头条、各大视频网站、各种大小“盒子”，国外的 **YouTube**、**Netflix**、**reddit**、**Linkedin** 等，都是很有分量的玩家。在这里，我们无法展开来一一讨论。

2014 年 11 月 9 日，《澎湃新闻》采访上海文广黎瑞刚的时候，这位还没过半百就已经头发花白的“少帅”，有一段非常冷静而又精彩的导演阐述。

“原来电视台是内容的唯一供应商，也是唯一发布商，但现在内容供应商多元化了，电视台成了其中一个供应商，优势只是牌照资源与长期品牌效应。”他说，“在互联网时代的传输通路中，存在多种多样的界面和终端，而靠近终端、去接触用户的那个环节最赚钱，价值链向此倾斜，**SMG** 虽然占据了内容的最顶端，但离用户越来越远。”

他说，“下一步，你们会看到 **SMG** 大规模的资金、人力和技术的投入（在互联网

网电视上)。”澎湃说,十几年前,黎瑞刚曾提出一个有争议的观点,“在宽带时代,电视未来的功能、格局将会发生颠覆性的变化”。现在,一切似乎正在应验。

一张白纸上画下第一个点的时候,这个点的分量是 100%;第二个点出现的时候,两个点的分量都只有 50%。当出现 100 个点或者 10000 个点的时候,具体某一个点事实上都可以忽略不计,除非,你是其中最大最亮的那些个点,比如当初的新浪、搜狐、网易,现在的微博、微信。强迫选择,这个注意力的基本定律,在这里表现得淋漓尽致。

互联网接着改变的,是新媒体微笑曲线的左边。开始的时候,ICP(Internet Content Provider, 互联网内容提供商)的指向是特定的,也就是在互联网上提供内容的媒体机构;后来,聚合型的新闻门户也加入进来;再后来,ICP 这词就消失了。因为,ICP 已经不存在了,人人都成了 ICP,包括在微笑曲线右边拥有举足轻重位置的搜索及社交媒体,也都在内容提供方面跑马圈地,利用手中掌握的绝无仅有的大数据,提供建筑在新闻之上的新闻、内容之上的内容。博客的出现,是一个分水岭,博客,是网络媒体或者说是新媒体在从主播式聚合平台向众筹型分享平台转型过程中的地标性建筑。

事实上,某一年的时代周刊,应该把封面给这一群人,因为,自从有了他们,言论自由才真正具备了物质基础,才不是第一修正案中某一条文字界定。职业博客、职业自媒体人,如今在新媒体微笑曲线的左边,占据了一个相当重要的位置,无论你是否喜欢他们,他们都将一直待在那里。根据下面将要进行的分析判断,他们的势力将会进一步增强,他们的商业模式会进一步丰富、多元。因为,他们已经具备了直接与内容发现、包装、营销、分发的新媒体平台、渠道直接对接的可能,从而可以跳过许多中间环节。举个例子,有人点击一下“转发”,他们就有可能进入时光隧道,实现口口相传的穿越。

APP 屠城：碎片时代的完美风暴

那么,这种注意力的转移,价值的传承,在技术层面究竟是如何发生的呢?

《纽约时报》2014 年 10 月 27 日媒体版的报道提供了一个很好的观察角度。戴卫·卡尔在题为《脸书提供的是救生艇吗?出版商们忧心忡忡》的文章里描绘了这样一个矛盾的场景:对于传统媒体的网络资产来说,网站首页可能很快将成为和印刷版一样的东西——拥有多姿多彩、内容丰富的首页很好,但它们已经不如此前那么具有吸引力了。最新的统计显示,在过去的几个月里,超过一半的《纽约时报》网站访问者是手机用户,这个数字在最近的几个月中逐月增加。其他的出版商,这个比



例还要更高。

社交媒体脸书已经占有了用户越来越多的时间与注意力。同时，脸书也在不断地改良自己的商业模式，以便更精准地在小小的手机屏幕上投放与用户密切相关的更有针对性的广告。脸书已经成为媒体网站的第一流量来源，通过谷歌搜索前来的人仍然很多，推特也能带来人潮，但是要论吨位，难望脸书项背。不过，脸书为出版商们带来的是救生艇吗？这些直接从脸书的链接进入内容页的流量，带来与带走的究竟都有哪些东西？

这的确是发人深思的。当人们跟着脸书的新闻链接，或者微信、微博的链接，甚至某个邮件中的链接，来到某个新闻网站，这种直接进入新闻页面的来访对于媒体网站会产生多大的积极影响？这些读者在读完这篇文章后，是不是会立即转身离开？

暂时，没有看到进一步的量化数据，比如，多少百分比的读者留在网站上进一步阅读其他内容，多少用户直接离开。他们是否会因此跟发布这篇文章的网站产生某种感情，在稍后的时候再次来访。或者，他们只是把积极正面的感情，直接投射到了文章作者身上。随着时间的推移，这种循环不断地重复，人们的阅读习惯进一步得到了强化。对于传媒网站来说，这种习惯究竟是好习惯，还是坏习惯？网站的后台大数据可以清楚地回答这个问题。

在新闻门户时代，传媒网站已经遭到过一次肢解。传媒网站上发布的印刷版内容被门户网站拿去，打散了放入各种不同的新闻频道。不过，那时候，传媒网站多多少少还能从门户网站拿到一些权益费用或者相关资源。这一次，社交网站与搜索引擎并不拿走你的内容，他们只是发现你的内容，然后指引大家到你家来看；甚至，这个工作也并不是他们做的，而是他们的用户自发完成的。

一张报纸是一个整体，一个传媒网站也是。一张报纸的价值，并不仅仅在于有多少名记，多少名家专栏，多少引人入胜的稿件，那是不可或缺的要害。一张报纸，更关键的是有一个好的编辑团队，是不是有名反倒在其次。一个或是一批有思想、有定位、有系统的编辑，决定了一张报纸的价值。他们通过议题的设定，通过稿件的取舍，通过发与不发什么，通过如何发一个或者一批稿件，来表明自己的态度与立场。版面语言，比如头条、尾条，比如字体、字号，是否加框处理，都是强化或者弱化新闻或者言论的手段，都是体现一张报纸品味的外在样貌。

但是，在互联网上，报纸版面的丰富的语言被完全肢解了。编辑被活生生地阉割了。许多新闻网站同样面对着这样的悲剧。新闻网站首页，就是总编辑的脸面，

大眼睛放哪儿，小鼻子放哪儿，他都有算计、有经营。但是，社交媒体或者搜索引擎的某一条链接，使来访的用户，完全绕过了苦心经营的“门户”，直奔主题。

这就是互联网，它在极大地提升了全民民主素养的同时，又极大地降低了一些人的审美情趣。我非常小心地选择了量词，怕被唾沫淹死。在街上，谁吐口痰，是要被罚款的；在互联网上，干啥都见怪不怪。当然，在互联网时代，媒体人必须放下精英办报、精英办网的臭架子，无条件地适应这方水土。老大不小的人也要学着十七八岁的腔调卖萌装嫩，否则，端着也许就是自取其辱。

注意到了没有：《纽约时报》网站的读者，有一半是来自手机等移动设备，也就是说，有一半来自 APP。我们现在所说的 APP，特指的是移动设备上的应用程序。这可是一个巨大的比例，而且这个比例还在增长。那可能意味着，PC 端及其对应的应用与资源，有大约一半的注意力流失了。

马化腾 2014 年 10 月给合作伙伴的一封信中提到：移动互联网才是真正的互联网。“互联网+”不断创新涌现，“+”是指各种传统行业。“+通信业”是最直接的，“+媒体”已经开始颠覆。好直白、中气好足啊，别说人家是移动互联赢家才这么说，输家《纽约时报》已把自己的后台数据拿出来了，清清楚楚地给小马提供支持。给小马支持的，还有中国互联网最早、最优秀的研究者闵大洪。剧透一个，闵老师将在一本新媒体研究的新书中阐述的观点：

“在我看来，目前中国传播领域的新常态至少包括以下三个特点：一、随时随地在线进行信息交流已经成为人们的生活方式；二、由互联网造就的不同于以往传统媒体的信息场、舆论场已彻底改变以往的传播格局；三、由互联网造就的自媒体、微传播形态已经在今天传播格局中扮演重要角色。”

闵老师观点的第一条，就是随时随地在线已经成为人们的生活方式！碎片时代的完美风暴已经掀起。在 20 世纪末，中国主流媒体网站草创时期，闵老师曾被那些摸着石头过河的第一批运营者们视为导师。

APP 在“滥杀无辜”。有趣的是，无论是印刷版媒体，还是媒体网站，都在热火朝天地推 APP，虽然这些 APP 中有许多乏人问津很快下线了，比如《纽约时报》的言论 APP。哪怕这些 APP 十分受人欢迎，从某种程度上讲，是不是也可以认为是对传统媒体群殴过程中又多了一个帮手？这个笑话很冷，移动应用是一个双面刃，传统媒体及其网上运作机构，不能不参与，但是，同时也不能不承认这是在往自己身上再补一刀。手中随时随地握着你的新闻 APP，人们是否还有必要买你的报纸，上你的网站，看你的几点档新闻？当然，如果你没有新闻 APP，这海量的用户粉丝，



可能连影子都看不到。

有一个美国的科技博客也在思考这个问题。他讲的故事，更有戏剧性。德国一批媒体前不久把谷歌告上了法庭，指控谷歌擅自提取其网站上的内容制作索引以供用户搜索，要求谷歌为此根据德国相关法律支付版权费用。谷歌的回应简单而直接，直接删除了这些链接，并不再采集这些媒体网站的内容信息供搜索用户阅览。结果，这批媒体网站的访问量骤减，他们不得不主动撤销诉讼，并要求谷歌恢复信息采集。

这个博客名叫本·汤普生（Ben Thompson），他拥有自己域名的博客叫 **Stratechery**，是他自己生造的合成词，姑且译为“战略与科技”吧。他的职业就是写博客，经营自己一个人的博客网站，以此为生，相当滋润。他并不十分有名，这样的博客在美国漫山遍野都是，但是，他有料，有干货，有自己的模式，像很多美国博客一样；而且，他居然还知道原产中国的微笑曲线。

2014年10月28日，他写了一篇博文，标题就叫《出版商和微笑曲线》（*PUBLISHERS AND THE SMILING CURVE*），是上面讨论的《纽约时报》那篇文章的读后感。他认为，谷歌、脸书带来的流量很难说没有正面的能量，但是，这些新闻聚合集成者造成的负面影响也必须正视。他们带来了流量，带走了价值，把出版商们在微笑曲线上不断地往中间推挤。

他的推理过程是这样的：互联网强加在内容上的“脱媒效应”（*Disintermediating Effect*），使得价值正在向独立的个人内容创造者移动——比如作者、编辑、艺术家，等等；同时，也在向帮助用户发现并分发内容的平台移动，比如脸书。而价值正在以同样的速度同时离开出版商和各种各样的媒体公司，因为出版商和各种各样的媒体们在这样的内容发现、内容提供与分发过程中，重要性逐渐降低。

因此，汤普生认为，形形色色的独立的个人内容创造者，完全可以通过运营自己的网站，赚取足够的收入，而不必为某个更大的媒体或者研究机构打工。脸书与谷歌可以帮助用户找到你所提供的有价值的内容服务。

汤普生举了一个例子。台湾有一家企业叫大立光电，是一家专业光学镜头设计及制造商，为苹果、三星等全球多家大厂提供手机镜头模组。汤普生说，大立光电不在乎他的镜头装在哪家手机厂商的手机里，也不在乎在哪里组装，也不在乎苹果、三星是否最终会被中国的小米等打倒。他只负责生产最好的镜头组件，为所有有需要的厂商提供配套。大立光电过得很好，他认为，所有能够提供干货，提供牛肉的博客，都可以像大立光电那样找到自己的位置。

这个观点一点儿也不新鲜。17年前，1998年，太阳微电子（SUN）公司的一个

著名工程师在他的博客 **ALERTBOX** 中写过一篇文章《传统媒体的终结》。他说，未来的五到十年间，大多数现行的媒体样式将寿终正寝。他们将被以综合为特征的网络媒体所取代。随着带宽的拓展，报纸、杂志、广播、电视都会被同时整合到互联网上。媒体公司会寿终正寝，但是，媒体人的前途仍然远大，媒体人将在新的平台上找到自己的第二个春天。他的观点，与上海文化黎瑞刚的观点异曲同工。

我翻译了这篇文章，并站在作者的肩膀上，写了一篇名为《新媒体的崛起与传统媒体的终结》的文章，“转发”这个观点。显然，他的预言是错误的，传统媒体没有谢幕，都还健在；但是，他错得好像并不离谱。这位工程师名叫杰可布·尼尔森(**Jakob Nielsen**)，是互联网上很多技术控的偶像。后来，他和苹果公司的唐·诺曼共同创办了一家互联网咨询公司。唐·诺曼当时是苹果公司的负责研发的副总裁。杰可布·尼尔森同时还在继续写他的博客。

总体而言，我既不赞成博客汤普生的逻辑与推理过程，也不赞成他的结论。对于美国人爱用出版商(**PUBLISHERS**)这个指向并不十分明确的词语，而不采用更为准确的说法来讨论新媒体也颇感困惑。但是，对于汤普生引用施振荣先生的微笑曲线这一分析工具来观照新媒体，心有戚戚焉。

这的确是一个可以看清楚全局的视角，的确具有他自己博客网站名字所暗示的战略高度。也许，汤普生的确看到了趋势与潮流？

读明白一张新媒体微笑曲线图，非常简单，没有多少技术含量，但是它可以帮助我们看清过去和现在，但能看清楚未来吗？不知道。但显然可以知道的是，未来就在这条曲线的某个地方，并且可以知道新媒体产业链中哪个位子比较舒服，哪个位子比较挤。感觉到挤的时候，就应该问一问了，为什么仍要挤着？新媒体草原上，谁也没有藏宝图，水草肥美的地方也许就在前方不远处，反正眼下挤的地方不是。

2014 年 11 月，原载“《钛媒体》”

戏说传媒（下）：直面中国新媒体的超级权重

如果由你画一张饼图的话，你认为应该给中国的新媒体多少权重？

中国国情所催生的新媒体超级权重，如何再平衡？

【前两篇分别从战略层面讨论了传统媒体在互联网上为什么屡战不胜，从技术层



面讨论了这一过程具体是怎么发生的。前两篇文章都是铺垫，为第三篇提供立论依据。第三篇的一个核心观点是：随着上网人口激增、带宽迅猛扩展，在中国，新媒体的媒体（舆论）权重不断加大。与西方新媒体和传统媒体权重基本平衡的格局相比，新媒体在中国拥有超级权重，而且，这种权重还在进一步扩张，必须直面这一充满挑战的格局。因此，无限接近于最终用户的强大新媒体平台、渠道，是主流新媒体集团的标配。没能拥有这样战略威慑能力的新媒体集团，无法掌握主动。另一个核心观点是，自上而下的顶层设计，自下而上的潜心摸索，以及中国人永远无法被轻视的执行力，必将带来中国互联网事业的一个新的华彩篇章。】

新闻业在数字时代的解决方案，曾经两次正儿八经地出现在《华盛顿邮报》的面前。如果他们碰巧抓住了作为谷歌和脸书这两个目前最伟大的互联网公司的初创期投资机会，情形也许会完全不同。但是，历史从来无视假设。《华盛顿邮报》迎来第三次机会的时候，他们的确抓住了，不过，这次是被抓住的。投入亚马逊贝佐斯的怀抱，利用亚马逊庞大的线上资源，《华盛顿邮报》的春天来了吗？

在一年多后的今天，似乎看到了一点新绿，但格雷厄姆家族委任的最后一任出版人，被贝佐斯提前意外地流放了。现状，至少没有让贝佐斯满意。有时候，出牌顺序，比牌的好坏更重要。在亚马逊阵列中，《华盛顿邮报》有时只是扮演给它的平板电脑 Kindle FIRE 做捆绑销售的陪嫁丫鬟。2014 年 11 月下旬推出的华邮 APP，即只供 FIRE 用户免费使用。骄傲的曾在水门事件中把美国总统拉下马来信奉新闻专业主义的华邮记者们，情何以堪。

中国的传统媒体也正在雄心勃勃地寻找自己在数字时代的解决方案。2014 年 8 月 18 日，“推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团，形成立体多样、融合发展的现代传播体系”的顶层设计，揭开了中国媒体产业最激情四溢的篇章。八仙过海，各显神通，早就胸有成竹的和临时抱佛脚的都卷起袖子，摆开了架式。不过，很难说其中没有一哄而上的假把式。

事实上，在此之前很久，传统媒体早就闻风而动，走上了转型、融合之路。我们的老朋友、互联网犀利大叔谢文一年前曾在《钛媒体》上提出过忠告：《那些挣扎在互联网路上的媒体人：互联网不相信眼泪》，不假辞色地痛批假转型、乱转型。

来自传统媒体内部的思考也一点不比局外人含糊。一位名叫林刚的媒体业内人士认为：各地所谓“媒体融合”的案例，叫法很多也很精彩，有一体多翼、阵列并进、三头六臂、还有多纵多横，等等，头头是道，阵势很大，但究其本质，这些融

合，大都是站在传统媒体的自身内部，比如把采编流程、发布渠道、后续加工这些关节点都打通，将已有的多种媒体形式进行分解、整合并重构，然后再在其上增加一些在移动互联时代的微博微信。

为什么觉得面对当初提出“媒体融合”的目标总是差着那么一些挺关键的东西呢？这种融合，实际上只是“对内的融合”。这种融合也将注定只是一种挣扎，真正的出路在走对外融合的道路。这并不是否定“对内的融合”，只是千万不要把“对内的融合”当成融合的全部。

林刚上面的这段话，有的放矢，甚至比谢文更直截了当，更惊心动魄。

说点大家喜闻乐见的吧。谢文本本人十几年前就做游戏（中公网联众游戏），他对于网络游戏有着深刻的理解。他对于主流媒体大买各种资产似乎不大认同，有趣的是，这位中国网络游戏教父级的人物，竟把网游手游资产也列入其中。仅就这一小点，我有点小意见。就像谢文十几年前做游戏十分有远见一样，浙报传媒一掷 32 亿元人民币购买棋牌游戏、网站边锋等游戏资产。

在我看来，这是独辟蹊径的妙棋，是迄今为止传统媒体转型的最壮怀激烈的举措，是真正不在“微创新”范畴的创新。修修补补、敲敲打打的“内向型融合”很难改变整体格局，而独树一帜的网络游戏平台，以及他们试图通过这个平台打造的自主的、独立的网络用户平台，则很有可能为浙报传媒在互联网上打出一片新天地，当然，也并不一定，默多克当年耗巨资买过当时最大的社交媒体网站，但最后仍然输得很惨。在方向上，这是值得一试，并且值得为之喝彩的壮举。

有人会说，某位奥运冠军做搜索引擎虚掷 20 个亿的教训不够深刻吗？深刻，足够深刻，但要看这个教训是从哪个方面、以哪个角度理解。这个教训真正深刻之处，不是传说中的 20 个亿，而是真正搞明白“有钱有势有人有战略，并不一定有可能解决问题”这个道理。互联网就是这么残酷，你再威风八面，在这里，也就一小学生，只能老老实实、安安静静地学习。这里是互联网“原住民”的主场，而不是其他任何人的。

由“国家队”做搜索这个决策在我看来，非常正确与英明，在互联网上是绝对“政治正确”的决策。错误的地方，可以有不同的小结，局外人没有充分的依据得出结论，就让该负责任的人静静地舔自己身上的伤口去吧。但如果由此得出什么结论，比如，搜索市场已经饱和、晚了、闲人莫入，那就难免近视了。互联网上哪个角落不是红海？奇虎 360 是如何几乎在同一时间段内崛起的？搜狗又是如何迅速成长为搜索市场上可以改变整体格局的“关键的少数”，从而被疯狂地追逐？



搜索巨头，包括 BAT，事实上也并没有想象的那样坚不可摧，他们也有着自己的软腹。他们彼此之间也在进行着全方位的肉搏，在他们各自营建的独立的生态系统之间，点对点的接触战从未消停。2013 年，围绕着王小川的搜狗，展开过一场多角“绯闻”。我的一个朋友恰好直接参与了这场热闹非凡的并购游戏，让我在事后有机会管窥其中的诸多细节。事实上，BAT 在此之前很久就已经全都先后参与了对王小川的“围捕”。有报道说，此前很久，马云就曾在上海专门请王小川吃过一顿饭。最后，花落腾讯。腾讯把自己做得并不很理想的搜索部门也一并并入搜狗。如果这场并购最早的发起人奇虎 360 成功地买下了搜狗，那么 360 加搜狗，直逼百度，中国的搜索市场格局可能真的就不一样了。

腾讯这种在互联网上从草根长大的巨人，在搜索业务上尚且可以允许自己失手，从而不得不与搜狐建立战略联盟来缩小差距，转型而来的传统主流媒体，在这里丢失一城一池，又有什么可大惊小怪的？奇怪的倒是由此杯弓蛇影，止步不前，并对涉及根本的平台、渠道建设望而生畏，敬而远之。

搜索是互联网开始的地方，也将是互联网结束的地方，因此毫无疑问是兵家必争之地，什么时候开始争，都不会嫌晚。但是，让一个世界冠军去打这场硬仗，的确挺为难人的。就像让陈彤或者丁磊去打奥运会，他们敦厚的小身板里，肌肉没有力量的记忆。但是，他们的鼠标与键盘有。顺便说一下，谷歌据说自己已经看到搜索业务倾斜的坡道了，目前，搜索已经并不全部都在搜索引擎上进行了，比如，商品搜索。更伤人的是，竞价排名，已经不只是在传统搜索引擎上进行了。从这个意义上讲，传统搜索业务的确饱和了，但是，更广义的搜索业务仍在急剧膨胀。

在说完这段冗长的开场白之后，我想，我想说的其实都已经说明白了。在传统媒体转型、媒体融合起步的时候，至少有两件事是值得投入地做的：

第一件，是像浙报传媒这样自下而上的探索，探索切入有生命力的，能够帮助建立上规模的网上基础设施的网络应用，无论它是新生的（作为天使投资者），还是历史久远的（比如游戏）；去无中生有也好，去虎口拔牙也好，都是有风险的，也都是有机会的；

第二件，自上而下，顶层设计。看准方向之后，一往无前。还是我最爱说的那个中国高铁。是磁悬浮，还是高铁，当年的争论好激烈啊！但是，要不要建高速或者超高速的轨道交通系统是没有争议的，争论的只是以什么为标准，建磁悬浮还是高铁。定下高铁之后，就义无反顾地推进，结果大家都看到了。

自上而下，顶层设计之所以如此重要，还有一个刚刚撞到的理由。

本文是“戏说传媒”的下篇，早就写完了，但文章的标题一直是“第三篇”，找不到一个标题来概括这一万多字，并为这组文章做比较有力的收尾。2014年11月10日，上海新闻记者杂志官方微博发布的一条长微，让人茅塞顿开。在《喻国明：新媒体研究的几个重要议题》一文中，喻国明教授发表了一个具有穿透力的观点：

“中国对传统媒体的新闻管理，加速和凸显了新媒体在公共议题呈现中的重要性。而在西方，哪怕新媒体再活跃、传统媒体再衰落，主要的意见场还是处于由传统媒体牢牢把控的领地中，新媒体主要体现的还是实用的、社交的、生活化的功能。在我国，舆论和社会情绪都集中在新媒体单一的出口上，而传统媒体因为受到新闻管理，没有帮助新媒体分流出去。”

喻教授事实上点出了一个人们早已熟知的格局，不过他认为迄今对此仍然关注不够，还是需要作为研究的“重要议题”。这有点像清华著名教授沈阳不久前在乌镇告诉大家的，我们每个人每天可能会触摸手机 150 次！这是大家每天在反复做的事情，但是，沈阳教授挑明这一点时，大家才恍然大悟。我把人大著名教授喻国明提出的这个议题图解为：中国新媒体的超级权重。如果由你画一张饼图的话，你认为该给中国的新媒体多少权重？

的确，在西方，新媒体也非常重要，甚至，奥巴马和白宫最近都绕过传统媒体，直接到脸书上去发表政见，惹得传统媒体抱怨连连。但是，它的权重并不夸张。传统媒体的影响力与新媒体的影响力是成比例的，势均力敌的。传统媒体的光谱，从左到右，为各种人群代言。也就是说，在美国，各种极端的言论，都有可能在传统媒体上找到发声的管道。新媒体作为意见平台，当然重要，但并不特别重要。FOX 新闻与 MSNBC 作为对峙的左右两极，都有自己的立场和市场。

但是，在中国，新媒体的权重，要大出许多，无法进行定量分析。但由于中国媒体产业的发达程度远不如西方，管理机制也具有中国国情，因此，基于互联网的新媒体平台，影响力的比例，可能会远远大于西方。

如果这种基于定性判断的权重结构不太离谱的话，那么，目前中国传统主流媒体在互联网上的投入是不是远远不成比例呢？一个拥有较高权重的意见市场，却得到较少的投入。是不是传统主流媒体应该把新媒体作为主阵地，而不只是将其作为第二阵地，配角？是不是应该将更多的资源投入新媒体，从而在新媒体的内容发现、包装、推介、分发平台与渠道中，拥有更大的话语权？

我理解，高层加强媒体融合的 818 号令，一个重要的出发点，正是基于喻教授那样视角的、相似的洞察与考量。因此，我十分轻松地把本文的标题确定为《直面



中国新媒体超级权重》，如果需要一个副标题的话，可以是：新媒体不是配角。看起来，是否足够高大上、足够标题党？

◎ 自上而下，顶层设计

中国的互联网巨头，为什么能够成为互联网巨头？原因可能很多，除了 BAT 创始人“李马马”的远见卓识与坚持执着外，中国作为崛起中的大国，为他们提供了千载难逢的机会，提供了沃土。在中国新媒体的超级权重中，出现这样世界级的企业，顺理成章。另一方面，他们长成参天大树，还有语言与监管的双重防波堤、护城河。如果没有这些，在与西方列强的直接对抗中，胜率是否会有所下降？

在写这段文字之前，我曾经想搜集足够的资讯，做一个深入的功课，比较一下中国、印度两个新兴经济、人口大国在互联网发展方面的异同，尤其是在新媒体建设进程中的距离，作为铺垫与依据。但是篇幅太大，只能割舍。我曾随团去拜访过塔塔咨询（TCS）、INFOSYS、WIPRO 这几家全球顶尖的 IT 服务——软件外包公司，以及孟买、班加罗尔几个大的高科技园区，当时这几家公司正张罗着进军中国市场，因此对我们这批由地方高官领衔的 IT 业来访者礼遇有加。在这几家顶尖软件外包公司园区，我接受了震撼教育，让我对到处都是咖喱味的印度产生了完全不同的看法。

园区里外，是完全不同的世界。如果有人告诉你，某家或者几家全球顶级银行的信用卡部门的整个后台营运，就设在他们公司园区里的某一幢有武装人员警卫的独幢大楼里，你千万别当笑话听。但我觉得十分奇怪，为什么这个信息服务业、软件业高度发达的国家，虽然网络用户激增，网络产业野蛮生长，却没有产生伟大的印度互联网公司？

目前，全球三大互联网人口大国分别为中国、美国、印度，印度超越美国很可能在这一两年内发生。但是，目前全球十大互联网企业席位，全部由中美分享，中国占了四家，BAT 之外，还有京东，印度一家没有。但是，像上述三家印度公司这样体量的超级 IT 服务——软件外包公司，中国至今还一家没有。从 21 世纪初期开始，这些公司以及其他一批体量稍小的公司就不可一世地在这个领域称雄。如果深入探视一下印度互联网市场的版图，反差之大可能更令人震惊，谷歌一家拥有的印度搜索市场份额就高达 97%！

当然，软件企业的强大，并不意味着互联网事业的兴旺。这中间是有鸿沟的。

与印度相比，中国的互联网垦荒者要幸运得多。中国人有语言、监管双重护城河。这样的比较研究，可以引导我们进行另外一些思考。有时候，劣势，恰好就是

优势。而优势，反倒连累人。互联网上的排浪因为语言相通，可以长驱直入，直抵几乎不设防的印度次大陆。这几天有报道说，正走红的《赫芬顿邮报》，很快将在印度开出印度版。而 Cereja Technology 2014 年 11 月发布的最新脸书亚洲各国用户数据显示，脸书目前全球用户约为 13.5 亿，在亚洲，脸书最大的用户群集中在印度，约 1.16 亿。2012 年 12 月 31 日统计的印度脸书用户为 6200 万，不到两年时间，用户数翻了一番。

英汉语言区隔，的确增加了中国在进入互联网世界时的各项成本；但是，时间差，也使中国的早期互联网玩家有一个空间，可以安静地思考，看准之后勇敢地投入，更有准星。中国早期的互联网参与者，就两拨人，一拨 IT 出身，一拨懂英文或者干脆就是海归。王志东、丁磊、陈彤，IT 出身；张朝阳、汪延、谢文，海归出身，而马云出身英语教师。语言区隔与时间差，也有效地滞缓了西方互联网公司对中国市场的关注。C2C（Copy 2 China）是一些人取笑的对象，但是，学习绝不是原罪。至于基于中国国情的监管，的确也增加了互联网事业发展的各项技术成本，但是，在另外一方面也大大减少了中国互联网企业成长的烦恼，使外来的豺狼虎豹在到中国觅食的时候，比较温文尔雅。

马克·扎克伯格不久前以中国女婿的身份，操着一口可爱的中文来中国做亲善之旅。这事实上是在敲门、逼宫，而不仅仅是在走亲戚。推特、脸书已经屯兵香港，时刻准备着从微博、微信手中抢食。罗振宇讲过一个段子，说马化腾都不敢去硅谷蹲点深入考察了，怕几个月后回来，脸书来了，公司不在了。的确，阿里巴巴在中国市场在与亚马逊、eBay 等对垒中大获全胜，但是，微博、微信在与推特、脸书直接遭遇时，一定可以重复这样的比分吗？

网络帝国主义、文化帝国主义概念，甚至种种阴谋论，在互联网上下内外，具有相当的市场。我并不认为的确存在这样一种有组织的势力，处心积虑有计划地推进这样一种战略。如果说，的确有这样一种势力的话，这种势力，也只能是市场的万有引力，只能是对于商业利润最大化的执着追逐，对互联网改变世界、改变人类生产与生活方式的坚定信仰。

在我的理解中，所谓的新媒体顶层设计，首先就是要通过成熟、健全的法律法规，筑好防波堤，守好护城河，帮助土生土长的 BAT 这样的强者进一步做强做大，并且积极催生下一波互联网巨人，同时，组织传统主流媒体以及其他各种资源做出自己的同样强大的平台与渠道。

被推特、脸书称为互联网“公用事业”的新媒体平台（详见上一篇《解密新媒体微笑曲线》），这种像水、电、煤气、石油、高速、地铁、高铁一样的公用事业，



中国的主流媒体集团怎么可能不使劲儿做？怎么可能放弃强攻这样的主阵地，而安于做“乡村维纳斯”？（“乡村维纳斯”是某位美国哲学家爱用的比喻，指每一个乡村中都会有一个公认的最美的“维纳斯”。）乡村可以很大很大，也可以很小很小，那个很大很大的乡村，一定不在回不去了的过往，而在现在的互联网上。话语权，就在这些所谓的互联网公用事业里，在这些互联网基础设施里。推特的现任 CEO 迪克·科斯特洛（Dick Costolo）更牛，他说：“推特是全球的‘市政广场’！”那是什么意思？

如果没能拥有强大的平台渠道这样的互联网资产，那么新兴的主流媒体集团在互联网上就缺少坚实的地基。的确要有人扎扎实实一点一滴地积累，服务好每一个用户；也要有人做平台，做渠道，不以眼前的得失为念。以为通过对内融合，清理门户，然后在他人的屋檐下、在“马家大院”里摆几个摊点就可以走出生天，可能过于乐观了一点。我们此前以巨大的篇幅讨论的“新媒体微笑曲线”上，右边的高附加价值，与海量用户最接近的地方，怎么可能视而不见（见上一篇《解密新媒体微笑曲线》）？当然，扒一扒重要讲话中明确提出的“渠道、平台”建设，任重而道远。

谁是 APP 时代的陈彤？

读到这里，你也许会说，双十一刚过，又来鼓吹败家的。某位投资银行家让李嘉诚在跨媒体平台上亏得还不够多吗？十几年前的跨媒体平台让人眼睛发光，能够唬住不少人，今天难了。我没敢建议做谷歌，做脸书或者推特，虽然那值得一做；我也没建议去学微信、微博，如果你有能力，那同样值得以毕其功于一役的勇气去扛。

我建议跟技术部门的程序员或者戏称自己为“码农”的人吃个饭，跟他们聊聊这样简单的话题：用今日头条吗？知道那张一鸣的算法是怎么一回事吗？

有一个伟人据说说过一句名言：“写文章有啥难的？那不就是把字典里的字一个一个串起来排列组合？”说得还真是一点没错。你不必责备这个开得过大的玩笑对于文章的理解过于形式。我理解，“今日头条”的创始人，就是一个这样理解新闻的人。而正是一个这样对新闻毫无敬意，不知内容深浅的 IT 小子（30 出头的 80 后）做出了今日头条，第三轮融资的时候，估值 5 亿美元，融资 1 亿美元。

你可能会说，张一鸣的算法和他的推荐引擎其实没有什么博大精深的，不就是内容定制吗？“猜你喜欢”式的个性化定制哪个门户没有变着方法在玩？许多 APP 也都在玩，比如“一点资讯”，而且那些玩家来头更大。“今日头条”为什么能够玩转？无非，张一鸣足够聪敏机灵，把这种玩法独立出来，作为卖点，通过 APP 来高调地叫卖。

是的，这就是一些内容标签，就是通过聚合的海量新闻、资讯与你的定制需求相匹配。码农们憋上十天半个月，没准也能搭个架子出来。但是，且慢，简单吗？这个人玩转推荐引擎是有原因的，在他的眼中，媒体，不是媒体，而是媒介，是介质，是渠道与平台。

这是新媒体哲学问题，不是新媒体技术问题。在对互联网新媒体的理解上，这个人领先好多公里，可以把许多传统媒体甩出好几条大街。正因为这个 IT 小子的媒体论如此简单、透明，所以他才会把做新闻，就理解为做分发，分发谁的内容或者分发什么内容他不在乎，只要你告诉他你需要什么，他就尽力去找来给你，当然，在法律允许的框架内。

我装了“今日头条”APP，绝对没有传说的那么理想、完美，那么神器。但是，不要过早下结论，这个时代最伟大之处在于，不仅人会学习，我们的机器，我们的计算机，我们的程序也会学习。你用得越久，告诉这个 APP 越多你的信息、你的需求，你在这个 APP 上进行的搜索次数越多，APP 就会越了解你，他向你推荐的内容匹配度也会越精准。这就是一个过程，一个不断完善的过程。拥有那么质朴的媒介理念，还不知道他会怎么样再对媒体（无论新媒体还是老媒体）大卸八块呢。且慢，这么做，复杂吗？

“今日头条”值得学习的不是具体的产品，而是他的平台意识、内容哲学。这很可能是一个 APP 时代的陈彤。他手中并没有什么高精尖的武器，起点并不很高；他也还没有成太大的气候，而且，好像还身陷重围。因为版权问题而被群殴，传统媒体与新传统媒体都要告他。版权，绝不是一个可以掉以轻心的标的，绝不是不设防的城市，也绝不是聚焦一次就可以解决的问题。当然，这也不是传统媒体或新传统媒体可以拯救自己的着力点。通过这样一个又一个回合，让每一个互联网玩家，对内容、对原创心怀敬意，这很可能是这样的聚焦的最大收获。这就是进步，“今日头条”与众媒体已经达成了共识，张一鸣的一小步，APP 的一大步。

那个 80 后也许在一边偷笑。因为，他手中的武器虽然并不高精尖，但一应俱全，绝不止上面讨论的推荐引擎。“今日头条”也是一个自媒体平台，而且是一个拥有自己独立广告联盟的自媒体平台。也就是说，是一个可以为自媒体与入驻的媒体机构提供内容变现工具的自媒体平台。许多博客与媒体机构进入了，就像微信的公众订阅号。

当然，据报道，拥有 1.5 亿用户的“今日头条”的分发平台今天可能完全无法与微信相提并论，但是它有这一道菜，而且吃法不一样。这道菜给“今日头条”的估值以无限的想象空间。安装“今日头条”的时候，他甚至还会建议你导入通讯录，



这是干吗呀？当我通过不断地收藏自己喜欢的文章，试图以此优化这个 APP 的推荐内容时，我的每一个动作，都作为“动态”一一呈现，并且累积在自己的主页里。如果谁关注了我，谁就可以看到这些动态。

这又意味着什么？熟悉种种社交应用的人都懂的。在“今日头条”，你也可以直接添加朋友，直接关注你愿意关注的人，像任何一款社交应用那样。小结一下，“今日头条”是什么？新闻资讯信息 APP？太小瞧他了，太小瞧给他现大洋的那一众资本家了。一个新闻 APP，哪怕往远处叫，资讯 APP 吧，值 5 亿美元？追赶这个 80 后，不是不可能的任务，但是，的确有点难。至少，得闹明白，他在往哪个方向奔跑，我们要往哪个方向追赶？作为一个成功的 APP “系统集成商”，张一鸣绝对是值得巨头们尊敬的。

如果从专业与背景角度讲，APP “一点资讯”都可能比“今日头条”要强。在雅虎就专做全网搜索与推荐的资深人士创办的“一点资讯”，故事性更强，而且还有凤凰新媒体这个传奇股东，理应领跑。不过，从目前可以看到的各种排名中，“今日头条”一骑绝尘。

当巨人们看清楚你手中的牌的时候，如果他们愿意，他们可以马上凑出一手比你更大的牌来。这些巨人，可以是当年的新浪，也可以是现在的 BAT。为什么不可以是现在的人民网、央视，或者上海文广、上海报业呢？新闻 APP “澎湃”为什么就不可以在时政新闻地基夯实之后，也成为新闻推荐引擎，一个中性的新闻与思想的分发平台，一个开放的自媒体（机构自媒体）寄生平台，一个集成了某些社交应用的大渠道、大平台？上海报业近期推的两个新媒体拳头，都不姓上海报业，也不姓上海，都是偏中性的名字，一个叫“澎湃”，一个叫“界面”，这中间的战略设计与战略野心显而易见。

自下而上，楼外有楼

并不是所有人都喜欢高举高打。有人就喜欢踏踏实实地过自己的小家家，喝自己的小酒，宠爱自己的小猫小狗，聊聊邻里街坊的东长西短，以自己的方式玩玩游戏，一点一滴地积累资源与人气。没有宏大的叙事，没有开天辟地的豪迈，也没有自以为是故作高深的矜持与端庄。但做着做着，好像就摊上大事了。这样的故事，我们在有关马克·扎克伯格的故事书里看到过。

有一个 83 岁的老爷子，十分健旺而好学，每周背着沉重的单反相机去老年大学学摄影。此前，他在老年大学学了好多年的电脑。有一天去看他，他抓住我，要我教他向快拍网上传照片，发表照片。因为他认为，快拍网的东家《都市快报》从快

拍网举办的摄友活动中选发的照片，并不比他的照片强多少。

我对摄影没有兴趣，也不知道快拍网，按老爷子给的报纸上的网址进去，吓了一跳，这不就是 PC 版的耳熟能详的 Instagram 或者 Flickr，图片博客、图片分享社区、图片社交网络吗？老爷子很快学会了上传照片，给照片取名，加标签，并且参加了很多竞赛。不过，没有一张照片获奖或者在报纸上发表，高手如林啊。但他仍然乐此不疲，每天要去他的快拍网上的个人主页待上一阵。为什么？他的好多照片有人点赞，有一张点赞的人有四十多个！老爷子乐不可支，他也不断地给他喜欢的照片点赞。甚至照片获不获奖不要紧，要紧的是，他找到了老年大学同学之外的众多摄友。在八十多岁的时候，老爷子被“社交”俘虏了。

我知道，做一个图片社交网站技术上并不复杂，复杂的是营销这个网站，汇聚人气。我不知道的是快拍网居然那么热闹。查了一下他们的自我介绍，目前有 40 多万注册用户，每天上传的照片有一万多张。这个数，不多，也不少。他们会继续成长吗？会长多大？不知道。

其实，新媒体离我们每一个人都很近。这家报纸还有一个更有名也更值钱，已经做得很大很大的网上资产：19 楼！那是一个可以和天涯、猫扑比肩，甚至超越他们的网上社区，一个势头生猛的土生土长的社交媒体。

没有人知道下一个会流行的社交应用是什么，拍疼脑袋也不会有答案。但是，所有曾经出现过的社交应用模式都还以这样或那样的方式活着，没有死去，无非地盘被新人占去不少。所有这些应用彼此渗透，彼此融合，界线越来越模糊，影响的人群范围却越来越广。为什么不从现在做起呢？不从已经被反复证明的应用模式做起呢？这是有源的水，有根的树，可以长大的梦想。互联网上许多梦想，就是在这样的地方绽放的。也许，这与媒体、与宣传没有任何直接的关系，但其媒体属性将在海量用户聚集的时候，充分地展现出来（上一篇对此有详细阐述）。林刚先生所说的“对外融合”是不是指的正是这些内容呢？

传统媒体及其网络部门并不是没有机会，他们有的是机会，只是不屑抓，抓得不够紧，或者抓得太紧。论坛、社区、博客、社交网络，甚至即时通信、微博，文章都没有被做完做尽，一个媒体人创办的陌陌即将 IPO 的新闻，告诉世人，虎口拔牙，并不是什么不可思议的事情。互联网应用模式，没有什么大小，没有什么对错。关键是你有没有能力守住滩头阵地，挺过去，海阔天空。现在我们回头看的时候，各种模式都有成功者，关键是你能不能把握住机会，随机应变，并且恰好懂一点病毒营销。物竞天择，总有人会因为这样或那样的原因牺牲，也总有人会被历史选择来作为英雄。



距离最短的那条路，可能并不总是直线。

“19楼”的故事让我们看到了一个不一样的版本。一个毕业于杭州大学新闻系、曾任《都市快报》副总编辑的人，领衔创办了一个貌不惊人的社区论坛。这个传统媒体的精英把自己的媒体梦想藏了起来，藏身于鸡毛蒜皮的论坛里。这个论坛就在他们所谓的柴米油盐、吃喝玩乐、衣食住行、生老病死、儿女情长之间日渐长大，成为了一个在中国名列前茅的社区网站，成为了一个实至名归的具有巨大影响力的社交服务新媒体。

这与我们讲过的那些 IT 小子们的故事，有什么本质的区别？“19楼”上会发生的未来的故事，并不确定。但是，这样平平淡淡、普普通通的过去，恰恰是惊天地、呼风唤雨的下一个社交媒体的沃土。美国常春藤名校精英学生的胡闹和恶作剧，帮着扎克伯格和他的脸书长大；杭州以及和杭州一样的无数个城市的寻常百姓，有可能以他们的闲情逸致帮着“19楼”里的那些媒体精英们创作一个稍小一号的传奇吗？

当传统媒体人放下自己的身段，心平气和地和大家一起在互联网上玩耍的时候，新媒体的光亮，就这么直射了进来。

大飞机：以互联网思维推进媒体融合

但是，我们还是要重点说大的。

传统媒体的自我救赎，与新媒体的建设，其实可以是互不相关的两件事。两件事，没有必然的交集。当然，两者可以结合起来，但这种结合显然是勉强的。因为，新媒体并不是立竿见影，今天上路，明天就可以牵回一头金牛来的偏门生意。实际的情形是，新媒体需要投入，除了十分宝贵的时间，还有真金白银。当流量上升，用户海量涌入的时候，带宽和服务器的钱都需要钱买。即使碰巧做成一个像推特那样的东西，也可以持续地没完没了地成吨成吨地耗损美元，每个季度拉出一张吓人的巨额账单。

这样的新媒体，要不要？

央视给出了一个响亮的回答。在 2014 年 11 月中旬的一次吹风会上，央视方面宣布将斥巨资布局新媒体。2015 年，央视将与中国移动合作，在中国移动的合作机型上预装“央视新闻”、“央视影音”APP，每部手机预装费用 2 元，央视计划投入 4 亿元资金，以锁定海量用户。据报道中的测算，2017 年，“央视新闻”、“央视影音”APP 装机量将超过 5 亿。“预装”，意味着可能从根本上锁定，无法卸载。目前“央

视新闻”、“央视影音”APP 装机量有多少？没有官方的数字，但有统计显示为 1500 万。从 1500 万到 5 亿的飞跃，不仅仅是数量上的增加。

来自最高层的新媒体顶层设计，必将带来中国互联网事业的一个新的华彩段落。中国的媒体人从来没有过这样的机会，可以拥有充分的资源，在一个没有边界的新世界里，凭借自己的思想与才华，开疆辟土，建功立业；只有在今天，在今天的互联网上。永远不要小看中国人的执行力。

问题仅仅在于，你，有没有互联网思维？以及，你理解的互联网思维究竟是什么？你有没有想象力与魄力，像央视这样奋力一搏。如果央视的 APP 计划如期实施，那么，海量装机数带来的海量用户，将使央视在原有的传统用户平台之外，拥有一个崭新的更具前景的、完全数字化的口袋新闻、视频分发平台，也就是有可能再造一个央视。围绕着这个平台营建的数字视频生态体系，其想象的空间就此完全打开。

肩扛使命与责任的中国主流传统媒体的地位，没有被撼动的可能性。当他们以互联网思维武装自己，并且以自己的优势资源强力布局的时候，他们手中的牌多且大得令人窒息。至于完全市场化的媒体，就应该由市场去操心。菜农在菜卖不出价的时候，都知道少种一些或者干脆不种。如果期待堤内损失堤外补，指望网下流失的份额通过网上来找回，并不容易。在互联网上复制传统媒体的辉煌，既不可能，也无必要。互联网上的辉煌，是一种完全不同的荣景。

互联网上需要的是一种全新的媒体，是每一个你每一个我都可以做主的媒体。对此的思想准备必须非常充分，比如，5 亿“央视影音”客户端可以预装在用户的手机里，但是，移动应用如此丰富，用户是不是开机使用，完全取决于他们的观感。海量装机只是起点，海量用户必须以此为起点努力争取。APP 事实上已经过载，已经泛滥，计算一下自己手机屏幕上安装的 APP 数量，以及自己每天会打开的 APP 数量，就会明白，有多少人在做无用功。

清华教授沈阳做了一个很有趣的统计，一个人每天大约会摸手机 150 次，就算每一次摸手机，都打开一个 APP 好了，一个人每天也只能打开 150 个。坏消息是，这 150 次触摸，打开的 APP 很可能是同一个或者某几个，比如，微信、微博。会有很多 APP 轰轰烈烈地出台，然后在“强迫选择”的框架中悄无声息地退场，《纽约时报》已经提供过几个案例了。换一个说法吧，互联网上的媒体不是通常意义上的媒体，而是基于真实需求的媒体。

看一眼“BAT”。百度起家的专业是搜索，阿里起家的专业是交易，腾讯起家的专业是交流，即时通信，QQ、微信。他们是媒体吗？好像不是。但是，这些非媒体，



拥有真实的需求，通过满足这种需求，他们聚集了海量的用户，并在此基础上，呈现了最强势的新媒体属性。互联网的自组织能力，使“BAT”这样的平台，很可能成为最有影响力的媒体集团，通过迅雷不及掩耳的并购，“BAT”早就在最传统的媒体领域里纵横。“BAT”手中已经掌握的新媒体资源，开出一张清单来，会让人耳目一新；“BAT”建立的新媒体生态系统，会让人看到一个新的世界。如果放开他们的手脚，他们说不定会写出什么大文章来。

在互联网上成为现象的，从来不是什么媒体，而是媒体平台，是让“大量的人花大量时间生产与销售大量信息”的媒体平台；或者说，是“今日头条”张一鸣所看到的，媒介。互联网上没有读者、观众。每一个网络用户既是读者，也是作者；既是观众，也是表演者。两者的界线从来没有这么模糊过。这种充满民主意味儿的话语谁都会演绎，但真做起来了，有点难。

比如，央视的口袋视频系统，如果不仅仅是央视自己的舞台，而是把这亿万用户资源与所有的视频内容提供商共享，让大家都能够在这个平台上分发视频、接触终端用户，而不必各自为战，为各自的装机数劳民伤财，从而成为一个聚合型的视频超市，那估值的空间就大了。当然，如果央视的 APP 能够逐步发展成为一个像 YouTube 那样的视频社交媒体，真正黏住用户，那会使想象力本身也变得十分苍白。一个拥有 5 亿装机量的 APP，还有什么梦想不可以获得足够的养分？

或者说，在互联网上取得成功的从来不是什么原创的媒体，而是整合、聚合的平台，是提供他人来进行原创进而将内容参与到整合中来的平台，耳熟能详而又语焉不详的 UGC、众包，说的就是这个意思。千万不要搞错了方向。（有人说目前红透半边天的《赫芬顿邮报》，不是注重原创的媒体吗？这个话题与本案无关。但是必须澄清一下，《赫芬顿邮报》最初不是媒体，是博客群、博客平台，现在仍然是。赫芬顿本人就是美国著名的大博客。而《赫芬顿邮报》的真正崛起，从一个小众精英媒体平台发展成为一个大众精英媒体平台，是在她加盟美国在线之后。强大的美国在线这一平台，拥抱了赫芬顿，美国在线甚至还给《赫芬顿邮报》派去了自己人做 CEO，协调美国在线与《赫芬顿邮报》各自资源的对接。这个 CEO 刚刚在中国以讲这些故事大出风头。顺便问一下，他在中国想干什么？）

以互联网思维推进媒体融合，是一个伟大的方向性决策。就像搞“大飞机”，是一个英明的决策。大飞机平台，可以派生很多用处。但是，什么是大飞机，怎么搞大飞机？几架小飞机加一块出不来大飞机。大飞机 C919 正在生产线上组装，去问问大飞机的总设计师吧。思路、方法、模式是一样的。央视三年总装机目标为 5 亿台的 APP，就是这样的一架“大飞机”。如果顺利起航，中国传统主流媒体在日趋主流

的移动互联上将第一次拥有自己独立的亿万级的单一用户平台，而不是在他人的平台上，导入看似海量实际行踪飘忽的读者，甚至，你把他们叫做用户，都需要相当的胆量。

打开苹果手机，你可能会发现，很多部件是中国制造的，甚至，最终组装也是由富士康在中国完成的。苹果产业链上，中国企业及其产品暂时无法替代。但无论他们的工艺如何提升，他们只是其中的一个部分。好在，国产手机有小米、华为、中兴、联想等。早晚，这些手机将与苹果、三星分庭抗礼。而苹果上莫须有的种种后门，必将加速这个进程。你家的防盗门钥匙，旁人手上也有好几把；你放在云端“鞋盒”里的大钞与小照，可以有人伸手够着，总有点匪夷所思。

我想说的重点是，在互联网这个高效的自组织平台上，你定位自己是一个被组织者，与定位自己是一个组织者，出发点不一样，归宿也不一样。新媒体的顶层设计中，新媒体渠道、平台的位置是第一位的，从某种程度上讲，这也是唯一值得认真设计的对象。真正要在网络空间拥有自己的位置，而不仅仅是为他人做嫁衣，主流新媒体集团必须拥有自己的主流新媒体平台。一批主流媒体的领军人物清楚地看到了这一点，正在往这方面使劲儿，这是令人振奋的。但是，他们都是拉家带口的、受到冲击的一些传统业务，连糊口都成问题，能腾出多少资源来像央视那样放手一搏？所谓体制与机制，有时会碍手碍脚，此时能不能给他们强有力的推背的感觉，能不能像 C919，通过整合，带来奔腾的资本与技术，最终带来市场份额与红利？起个大早，赶个晚集的历史误会，不要再重演。

在热火朝天地讨论媒体融合，讨论主流媒体发展设计的时候，百舸争流，千船竞发，人人都在打造自己的方舟。不过，在互联网怒海中，如果打造的只是小舢板，则根本不足以抵御风浪的吹袭，根本不足以把自己渡向彼岸。传统媒体的网络版，十几年前就是互联网上的制高点，所有的传统意义上的新闻资源几乎全部来自传统媒体及其网络版。新闻门户不遗余力地把这些资源嫁接了过去，同时也极大地拓展了传统媒体的读者群，但是，最后，传统媒体和他们的网络版留下了什么？如今，微博与微信又将为传统媒体及其网络部门带来什么，带走什么？

《纽约时报》的资深王牌记者、专栏作家戴卫·卡尔，2014 年 10 月刚刚在他的专栏标题里问过：脸书带来的阅读流量是诺亚方舟吗？

SMG（上海文广）黎瑞刚在刚刚公布旗下两家公司合并及巨额资产注入的同时，霸气地宣布将进入渠道进行颠覆和整合，资本市场以真金白银连续投出了结结实实的信任票，两家拟合并的上市公司连续涨停。SMG 的重拳出击，充分展示了超级主流媒体的责任与担当。在中国的超级新媒体权重中，这些主力，毫无疑问地



需要冲锋陷阵，在互联网“公用事业”平台上拥有更大的话语权。当装机数 5 亿的央视 APP 以及 SMG 重组并向互联网强行进军这样的大手笔不断出现的时候，正戏就开演了。当然，峰回路转是一定的。

但是，在中国，在执行力无人匹敌的中国，一切皆有可能。新媒体与传统媒体的鸿沟，完全有可能填平。在另一方面，浙报传媒、杭报传媒等“对外融合”的新媒体实践，让莫测高深的互联网思维看起来相当实在。互联网是无聊的事业，游戏、论坛、博客、社交都是无聊的事业。但是，这些无聊的平台上，充满了意义。

1999 年成功地做了博客平台卖给谷歌，接着成功地做了推特（微博）IPO 卖给华尔街投资者之后，传奇人物埃文·威廉姆斯又和他最早一起创业并已经离开推特的伙伴们做了一个他们心目中的新一代内容平台“媒介”（Medium），而《纽约时报》长达 96 页的 2014 创新报告中表示敬畏的十二个“干扰”者（挑战者）其中一个就是 Medium。埃文·威廉姆斯将再造一个传奇吗？他又看到了一个新的潮流？不知道，但是，互联网上的故事，的确才刚开始，新媒体，才刚露头。互联网上没有宿命，不相信眼泪，只敬畏趋势。

网络空间够大，完全容得下下一个微博微信、脸书推特。事实上，微博微信，以及其身后的“BAT”们也不可能始终屹立不倒。韩日混血的社交应用 LINE 的迅速蹿红，可以让巨头们出好几身冷汗。当然，我敢打赌，LINE 在汉语言及其他的护城河之内，将对微博微信不构成任何冲击，就像脸书推特一样。但除此之外，就不好说了。LINE 目前已经是台湾地区最流行的社交应用，在其他地区也在迅速攻城略地。中国国情所催生的新媒体超级权重，如何再平衡？

而那些来自新媒体草原的豺狼虎豹会在门口一直这么徘徊下去吗？

2014 年 11 月，原载《钛媒体》

平台型媒体：来自硅谷的另一种媒体融合

综合了技术平台与媒体运作，是有效的商业模式么？

从别人的成功模式中，我们应该看到些什么呢？

2014 年，当我们正热烈地讨论传统媒体与新媒体融合的时候，硅谷的人已经在热烈地讨论另一种融合，新媒体与新媒体之间的融合，讨论了已迈一年。很多人嘲

笑 C2C (Copy 2 China), 但是, 在互联网发展的这一阶段, 不能只顾埋着头拉车, 还是需要拿余光不时地扫一扫加州的那个阳光地带, 看看那里又有什么人在放什么烟花之类的东西。

的确有一些人走得比较快, 想得比较早。当然, 你也可能会发现, 其实, 他们正在想、正在做的事情, 国内早已经有人在做了, 只是, 国内只是默默地在做, 没有讨论。

平台型媒体：综合了技术平台与媒体运作，是有效的商业模式么？

我们要讨论的是一种现象：**Platisher**。不要小看这个现象。往大处说，它可能改变互联网生态；往小处讲，它可能改变你在互联网上生产、消费内容的方式。

什么是 **Platisher**? 一点不神秘，这是 **Platform**（平台商）和 **Publisher**（出版商）两个字合成后杜撰的新词。这个新词是由乔纳森·格里克（Jonathan Glick）在 2014 年 2 月 7 日创造的，他是一位很有想法的新媒体创业者、思想者。但我所看到的，对于 **Platisher** 最好的定义并不是来自格里克，而是 **digiday** 的一位撰稿人在 2014 年 8 月写下的。他说：“‘平台型媒体’，是既拥有媒体的专业编辑权威性，又拥有面向用户平台所特有开放性的数字内容实体。”

说起来、听起来都有点拧。拧就拧在汉语里的媒体、出版，和英语里的 **Media**、**Publish** 并不完全对位，有时错位得离谱。但只要你使劲儿地把这两对词语往广义理解，而不是进行狭义的死抠，就没有大的差池。

1. 算法技术与专业的编辑运作结合，在内容生产与分发方面会产生不小的新能量。

我把 **Platisher** 翻译成“平台型媒体”，因为其实质是，技术平台公司认为把恰当的算法技术与专业的编辑运作结合起来，在内容生产与分发方面会产生不小的新能量；而新一代的互联网媒体公司正在实验将自己的内容管理系统（**CMS**）向外界开放，以获取更多的用户生成的内容，向互联网内容平台方向逐步拓展，从而聚集更多的用户，导入更大的流量。

当然，驱使这种双向互动的一个更为重要的原因是快速变化的内容分发与广告收入结构。在移动互联时代，要把程序化的广告投放与手机小小的屏幕有机地结合起来，需要巨大的流量基础，需要优质的广告载体。而广告的载体只能是内容，无论是传统的旗帜广告还是原生广告，都必须附着于多姿多彩的内容。平台型媒体恰好满足了对于巨大流量和优质内容这两个方面的需求。



举例说明——百度是大平台 (Platform), 绝不会有分歧; 如果说百度是出版人、出版商 (Publisher), 百度不认; 如果说百度有媒体属性, 估计百度不会激烈反对。百度百家也是平台, 较小的媒体型平台, 做内容的, 这要达成共识可能比较容易。百度百家实际上是“百家”, 是 UGC 平台, 是用户生成内容的平台, 百度并没有专职的记者、作家、分析师为百度百家服务。这是一个众包的平台, 显然也不是一个出版商、出版人、出版社。这是一个做出版的媒体平台。是百度在这里做的事情的实质是, 建立一个内容出版平台, 在这个平台上组织他人进行内容生产, 而百度负责营销这个平台与平台上出版的内容, 利用自身无比强大的百度品牌与流量资源、变现工具, 打造一个有门槛的、相当专业的媒体架构。

在这里, 技术平台、媒体是完全不同的两种商业模式。

但是, 且慢, 重点来了, 百度百家有自己的编辑, 进入百度百家是有门槛的, 为了保证百度百家的总体质量, 除编辑邀请进入百度百家开设专栏的名家之外, 其他人要进入, 必须先行投稿, 在成功发稿三篇之后, 才有资格申请开设专栏。这意味着, 百度百家是一个平台, 同时, 也是一个有“把关人”的媒体。这已经不再纯粹是一个自媒体平台, 比如, 微博、微信、今日头条或者更早些时候的论坛、博客。除了你的“作文”必须符合法律法规之外, 你还必须符合百度百家的用稿标准, 取得准入资格。

这就是百度百家建立自己江湖地位的方式。其他一些大平台, 也在进行这样的尝试, 比如腾讯的“大家”。无非, 在大平台上进行的实验太多, 这种 Platisher 的举措被淹没了, 而且, 大平台们, 也并没有十分认真而投入地进行这样的实验, 只不过小试牛刀。因为, 大家目前并没看得十分真切, 综合了技术平台与媒体运作模式两者长处的“平台型媒体”究竟是不是一个有效的商业模式, 究竟是不是只是一个抄近道的权宜之计, 是不是值得雷霆出击, 奋力一搏。这些, 都还是未知数。

在国外, 大平台类似的尝试也不少。谷歌收购并改造 YouTube 已经是很早以前的大故事了, 相较于谷歌而言, YouTube 本身是一个较小的视频内容平台, 而它本身作为一个视频内容集聚与分发平台, 也早已经在向“平台型媒体”迈进。

脸书 (Facebook) 最近的动作很多, 先是在 2014 年 2 月创建了一个叫 Paper 的 APP 内容聚合平台, 雇用了一批编辑专职负责组织内容, 接着又在 2014 年 12 月宣布与美国广播公司 ABC 合作制作一档 60 秒的新闻视频节目 Facecast。这都是小儿科, 无足轻重的尝试, 但是, 当他们试了水的深浅、冷暖, 谁知道还会接着做什么?

更让人关注的是推特的 CEO 迪克·科斯特罗。他告诉华尔街: “我们要为我们的

用户在组织内容方面提供更好的服务。我们不仅要按照时间线顺序提供最快最新的内容，还要按照话题、主题、专题来组织内容。”迪克·科斯特罗的这个说法，一定会让他的前老板埃文·威廉姆斯晚上睡不着觉。

因为埃文 2012 年推出的 Medium 就是“平台型媒体”的公认的经典之作，其最显性的特征就是抛弃了时间线 timeline，不以时间排序文章，而是以话题、专集的形式，结合用户意见在新算法的基础上推荐文章。推特的人已经看到了推特的前伙计们在做些什么，并且，正在“偷”看他们的牌，准备以相似的筹码在桌面上摊牌。

2. 媒体建立平台，通常都是小而美的，影响范围更远（大不大还很难说）。

“平台型媒体”的实验是双向的。平台在进入媒体，媒体也在建立平台。由于媒体建立平台，通常都是小而美的，因此，市场能见度更高，影响范围更远（大不大还很难说），更有标杆意义。Buzzfeed、Gawker、Vox、Medium，这些还没来得及起中文名字，就都已经是大名鼎鼎的平台型媒体了。这些看起来已经相当成功的平台型媒体，或者说媒体型平台，正在引领一股潮流。这股潮流最终会形成多大的声势，还很难说。但从百度百家这样自主的探索开始，到今天成为一个众所瞩目、师出有名的“Platishers 现象”，已经走过了一段很长的路。

《纽约时报》的著名记者、专栏专家戴卫·卡尔（David Carr），2014 年 5 月也对“Platishers 现象”做出了响应，进行背书。他专门从东海岸飞到西海岸，找埃文·威廉姆斯长谈之后写了篇文章，认定 Medium 就是所谓的“平台型媒体”。他说，“平台型媒体”可不是极客们的一时冲动，要记住，康泰纳仕集团出版的高端旅游生活杂志《悦游》（Condé Nast Traveler）刚刚在一周前宣布，他们将向所有热爱旅行并且愿意写作的人开放他们的网站，而《娱乐周刊》杂志（Entertainment Weekly）也将这么做，至于《福布斯》杂志早在一年前就进行了类似的转型。与此同时，戴卫·卡尔说，领英（LinkedIn）的相关项目也在迅速成长，另外还可以继续罗列许多例子。

另一位有影响力的科技博客博主艾米莉·斯泰克（Emily Steck）也专题介绍了五个值得关注的“平台型媒体”，它们分别是：《悦游》杂志、Gawker、《娱乐周刊》杂志、《福布斯》杂志和 Medium，与业界的认知基本相同。

但是，在这个过程中，大家都不约而同地没有提及《纽约时报》，包括《纽约时报》自己的权威媒体记者戴卫·卡尔也对东家的作为视而不见。

《纽约时报》是什么呢？小苏兹伯格被叫做《纽约时报》的出版人（Publisher）。《纽约时报》网站是什么？它当然是一个出版人、出版商、媒体。如果你把《纽约时报》网站叫做平台，美国人民恐怕都会笑。如果它是平台，那么它也只是《纽约时



报》记者、编辑以及《纽约时报》自己博客的平台，绝不是外人的，绝不是“百家”的。说着说着，就说出态度来了，《纽约时报》为什么始终走不出创新的怪圈？因为，它始终就是个出版人，就是以引以为豪的那批纽约时报人的智慧打造的一架优秀的媒体机器。

在前互联网时代，它是无敌的；但是，在互联网时代，它是自己的敌人。2001年我写过一篇文章，副题叫“小苏兹伯格的新媒体哲学”，当时看起来，好像小苏兹伯格的思想很前卫，而今天看来，《纽约时报》的命运，恰恰是由当时的新媒体哲学决定的。如果《纽约时报》不放弃自己而居高临下的定位，或者，在不放弃的前提下，另辟天地，做出一个低门槛、平民化的出版平台来，它的命运，就不会有新的可能。《纽约时报》实在是一个难得的标本，我们需要再多说几句。从另一个角度讲，如果《纽约时报》放下了自己的身段，连平头百姓都可以在《纽约时报》平台上发表言论，众声喧哗，那还是那个《纽约时报》吗？

所以，《纽约时报》，就这样了。它在互联网上的不归路，十几年前就已经开始并且决定了。因为，它始终不放手，不舍得改造自己通过百多年努力打造的金字招牌，并且试图用 PayWall（付费墙、付费专区）这样的暂时貌似成功的逆袭来组织抵抗。最后，这块金字招牌，也只能成为墓志铭。

3. 《纽约时报》，是“平台型媒体”或者“媒体型平台”吗？不是，也不能。

对于这个问题，《纽约时报》的人当然是十分敏感的。我们恰好有一些对于《纽约时报》新媒体之路最有发言权的熟人的相关发言。

乔纳森·格里克（Jonathan Glick）在2014年2月7日通过发表文章《平台型媒体的崛起》杜撰了 Platisher 这个词，当天，就引起了广泛关注。关注者其中的一个，就是《纽约时报》网站的创始人，1995年加盟纽约时报主持数字媒体业务，1996年主持创办《纽约时报》网站，后来出任《时报》分管数字业务的副总裁，在《时报》一直工作了17年的马丁·尼森霍兹（Martin Nisenholtz）。

这是美国传统媒体开始新媒体征程后的头号战将，参与了从创办9家报业巨头联手的“新世纪网络”，到投资著名的 TheStreet.com 获取巨额纸面暴利，最终平手卖出，到创办《纽约时报》数字公司（Times Digital），准备在2000年网络泡沫破裂之前抢搭IPO末班车未果的几乎所有重大历史性事件。1997年，小苏兹伯格在一次全美报纸出版人年会上，邀请比尔·盖茨做午餐会主题演讲，小苏兹伯格吃不准该怎么介绍比尔·盖茨，因为微软当时已经大举进军传统媒体业和新媒体业，与传统媒体展开了正面的冲突。

小苏兹伯格找马丁·尼森霍兹帮忙。尼森霍兹回的邮件是这样写的：“举手投足要谦卑。他也许是这十年间通向我们用户的‘门’。不要有思想，不要讲故事，只需表现恐惧。”我把马丁·尼森霍兹的这个幽默写进了一篇1998年某期《新闻实践》杂志刊登的文章里，编辑居然没删，似乎显示了对尼森霍兹所说的“恐惧”的认同。

就是这样一位美国新媒体历史的参与者与见证人，遭遇“平台型媒体”(Platisher)的概念后大加赞赏。他当天就在自己的博客上写了一篇博文，称格里克的文章是惊世之作(Terrific Piece)，并给格里克提供了进一步的支持性论据。但是，他注意到了，格里克的文章里没有提到任何一家传统媒体，而《纽约时报》，目前已经雇用了大批计算机工程技术、设计人员，建立了庞大、独立的团队，这些工作就是在他本人任内完成的。他直截了当地在博文中设问格里克，《纽约时报》是“平台型媒体”或者“媒体型平台”吗？如果不是，《时报》应该成为以及是否能够成为？潜台词是，他并不确定所有这些问题的答案。他急切地想知道所有这些问题的答案。

格里克反应迅速，还是在当天，在马丁·尼森霍兹博文后面跟帖，他对所有问题的回答都是斩钉截铁的，都令马丁·尼森霍兹失望。格里克说，不是，也不能。

格里克认为，虽然《纽约时报》投资了世界一流的计算机工程技术与设计机构，大规模地纳入了技术因子，但仍然不是。他举了两个十分轰动的具体例子来说明，到现在为止，不经过完整的编辑流程并进行彻底的稿件审核就发表一篇文章，仍然是令《时报》人惊恐而无法接受的。

至于《纽约时报》是否应该、是否有可能成为平台型媒体，格里克的回答更为直白，甚至略显轻佻：哥们，这极其困难！(Boy, it would be extremely hard)。格里克和马丁·尼森霍兹两人的确是哥们，尼森霍兹恰好是格里克创办的平台型媒体公司Sulia的董事会成员，而且，格里克在《纽约时报》就职时正好是尼森霍兹的部下。对于马丁·尼森霍兹，格里克本来应该说得更委婉一些的。但他对自己的直觉判断太自信了，没有办法隐瞒自己的情绪。格里克给出的理由是，《纽约时报》之所以成为《纽约时报》，其灵魂植根于其他一些（与平台型媒体相比较）非常不同的美德、优势与传统之中。本性难移。

的确，平台型媒体，或者说Platisher，不是一个词的问题，事实上，这正是一个互联网媒体发展方向的问题。与传统媒体相比，Buzzfeed这种互联网上原生的媒体，转型起来会顺溜得多。



科技与媒体的百年恩怨：每一次新技术都战胜了媒体

“平台型媒体”或者“媒体型平台”，只不过是科技与媒体百年缠斗中出现的又一次再平衡。

说科技与媒体有着百年恩怨，很夸张，也很写实。每一项具有媒体属性的新技术的出现，都带来了新的媒介，催生了新的媒体样式，对传统媒体、旧媒体都进行了无情的挤压。虽然传统媒体、旧媒体从来都不畏强暴，殊死顽抗，从未被根除，但最终都只能俯首称臣，让渡受众的主要注意力份额。

1. 在科技与媒体的战争中，守成的媒体，只能是那个失败者。

我不想用太多篇幅来进行这方面案例的演义，只说一个结论：每一次新技术都战胜了媒体，成功地拥立新媒体登基。在科技与媒体的战争中，守成的媒体，只能是那个失败者；而永无止境地前行的科技，永远是那个胜利者。

我非常钦佩中国主流新媒体的旗舰——人民网的掌门人马利女士的一个明确定位：“受众在哪里，主流就在哪里；年轻人在哪里，新媒体的未来就一定在哪里。”年轻人在哪里？年轻人追随着科技的脚步，在向新媒体飞奔，你必须在新媒体上与他们进行有效的对话，也只有开放、平等的新媒体上，才有可能进行更为高效、认真的对话。

科技与媒体，在 **Platishers**——平台型媒体上，找到了一种暂时妥协与平衡。这不是谁愿意或者不愿意的问题，这是自然的选择。百度百家的诞生，与 **Medium** 的出世，时间上相差不大，但完全是背靠背的自然选择。五花八门的平台型媒体、媒体型平台的出现，都是那些创始人智慧而自然地在那一个时间点上进行的选择。他们的选择最后对不对，谁也不知道，但是，当那么多人不约而同地往这个方向走的时候，当有人看到了这种潮流，并硬生生地造出一个词来概括，从而引来一片惊呼与认同的时候，这种趋势，就不是可以蔑视的。

十几年前，我在《谁将成为 21 世纪传媒赢家？》一文中，讲过三个令人扼腕痛惜的关于《纽约时报》的故事：

20 世纪初，《纽约时报》创始人阿道夫·奥克斯曾有机会对一家新开办的公司进行投资。但他的决定是放弃，因为该公司所经营的业务与该报主业相去甚远。那家公司的名字后来叫可口可乐。

1922 年，麻省理工学院（MIT）一名研究用电话线路传输图像的工程师加盟《纽约时报》。《纽约时报》立即将这项新技术运用到在美国及欧洲的分支机构。后来，《纽

约时报》还由此获得了多项专利。1959年,《纽约时报》以100万美元的价格将此项技术打包卖给了他人。这项技术很快被用来发明出了传真机。

二战结束以后,电视行业蓬勃发展,美国政府指名由在新闻业内建立了卓越声誉的《纽约时报》在纽约开办一家电视台。《纽约时报》的管理层觉得这不是自己的主业,像谢绝可口可乐那样谢绝了这个找上门来的机会。

在《纽约时报》160多年的历史中,这样的事例还有不少。但显然,《纽约时报》更多的是把握住了机会。小苏兹伯格接受采访时说:“这些都是事实,但我想提醒大家一点,1896年纽约有17家英文日报,而今天(2001年)只剩两家半了。尽管《纽约时报》曾有过许多失误,但我们总能够去适应、改变或跟随我们的读者。我们从17家日报中实力最弱的一家,最终发展成了世界首屈一指的日报。”

小苏兹伯格所讲的有一点,显然与事实有出入,那就是“我们总能够去适应、改变或跟随我们的读者”。十几年前血气方刚,如今已经头发花白的小苏兹伯格,在这个数字时代,还有勇气再重复这句话吗?小苏兹伯格领着马丁·尼森霍兹,近二十年来的确一直在努力追赶读者,但是,显然没有赶上读者的步伐。

科技总是成就新媒体,总是逼着传统媒体让渡历史舞台上的追光。这样的剧目会一直演下去。

2. 被“包养”,美国传统主流媒体必须要走的路?

互联网上的平台,与互联网上的媒体,都是科技进步的产物,但是,在呈现科技的力量方面,平台更具刚性。在新千年开始之前,比尔·盖茨与微软早已经在新媒体方面有所进取。比如,微软把《新共和》杂志的总编辑迈克尔·金斯利挖来,创办了著名的网上杂志 slate.com,与此同时,微软还创办了分类广告站点 sidewalk。不过,那只是些零星、孤立的举动,与现在我们所说的“平台型媒体”大异其趣,只不过是当年比尔·盖茨燃放的几朵烟花,并没有洞烛历史的照度。

由于历史的原因,互联网平台公司,在主导新媒体业务方面,在打破科技与媒体的界线方面,总是小心翼翼(推特公司的高管们这几天仍在矢口否认自己是媒体公司)。但是,放开手脚的时候好像已经到了。另一种有别于传统媒体与新媒体之间融合的新融合——新媒体之间的融合,已经开始。

美国的新媒体创业者、新媒体学者,以及像戴卫·卡尔这样的新媒体观察者,在谈到 Platishers 时,都十分奇怪地有意无意回避了两个关键角色,《赫芬顿邮报》与《华盛顿邮报》,难道,他们不是平台型媒体中的最大、最典型的身体力行者吗?



曾经把时代华纳揽入怀中遭受重创的美国在线（AOL），这一次故技重演，把体量较小的《赫芬顿邮报》纳入自己的大平台中，倾力培育，使《赫芬顿邮报》迅速成长；坚持不断投资扩张、从未曾赢利的亚马逊贝佐斯把《华盛顿邮报》纳入亚马逊体系，通过将其内容植入 Kindle FIRE 拓展内容用户，寻求突破。虽然还没有看到华丽转身，但近期从华邮传来的消息，几乎全部都是正面的，唯一欠缺的是，华邮的编辑记者们，从主角变身为配角，在亚马逊体系中屈居于从属的地位。

但是，为了让华邮这张被巨额亏损折磨的、曾经把美国总统拉下马来来的优秀报纸从危机中脱身出来，这样的牺牲算得了什么。甚至，这是不是就是那条美国传统主流媒体必须要走的必由之路？有人把这种模式称为“包养”，十分难听、刺耳，但这的确已经成为了一种模式，无非，华邮早走了几步而已。

在一个更大的坐标体系中，《华盛顿邮报》《赫芬顿邮报》的案例，可以被视为技术平台（美国在线、亚马逊）参与媒体建设，从而打造“平台型媒体”的最经典的案例。这两个案例的结果，将具有巨大的示范效应。如果出现更为明确的成效，将会导致各大技术平台鱼贯而入。如果不考虑新闻专业主义的理想与情怀的话，其实，这种联姻是不错的选择。国内腾讯与各大媒体机构合作的“大粤网”模式，并没有被广泛地提及。其实，这恰恰是中国式的平台型媒体的成功案例。当然，在这种“大某网”模式中，腾讯更为主动一些。腾讯独立拥有的海量用户资源是稀缺的，而内容资源则有选择的余地。

从“大某网”的成功模式中，应该看到些什么呢？平台的重要性，怎么强调都不会过分。基于种种网络新技术、新理念、新应用诞生的形形色色的平台，正在进行新一轮的扩张。比如脸书的种种作为。这种扩张并不意味着内容突然变得值钱了，内容从来都很值钱。这种扩张仅仅意味着，平台已经十分成熟，百万雄师准备过大江了。如果此前他们因为种种原因不愿意进入媒体范畴运作的话，现在，他们准备以内容的方式来进行一次平台流量的变现。

脸书与美国广播公司的 60 秒 Facecast 合作，只是开始，只是第一个基于强大平台的小媒体产品，类似的产品早就在 YouTube 上存在了。现在，它只不过是出现在了一个更大、更威猛、更具爆发力的拥有接近 14 亿用户的平台上。

只要以平和的心态，看待这种技术平台与媒体机构之间的联姻，看待 Facecast 的连锁效应，嫁入豪门的顾虑可以先放到一边去。

媒体融合并非灵丹妙药

我们说，全球互联网超级技术平台公司此前不愿意直接进入内容运作，是一个欠科学的表述。在 2000 年以前，不是这样的。只是在 2000 年之后，这种意愿变成了共识。

“平台型媒体”称呼虽然始于 2014 年，但类似的实践在 2000 年就有了，而且是惊天动地的壮举。这个壮举的消极后果，使平台型媒体令人望而生畏，从而使其真正成形晚了很多年。2000 年美国在线并购时代华纳，形成了空前绝后的超级媒体集团。美国在线与时代华纳的蜜月期很短，这个平台加媒体的巨无霸很快解体了，这给无论是技术平台公司，还是传统媒体巨人都带来了无尽的创伤。结果是，大家各自为政，平台专注于内容发现与分发，而媒体、出版商们则负责大规模地生产内容。

谷歌很快崛起，成为这个时代主要的互联网平台，随着基于 Web 2.0 的创新企业不断涌现，一家独大的局面有所改观。Digg、Facebook、Twitter、Yelp、YouTube、Reddit，等等，都随谷歌模式，采用分治的格局，没有把平台和媒体内容放一块做。

当然，这样的格局，除情绪化的反应外，还有几条结结实实的理由。《纽约时报》出身的“平台型媒体”概念创始人格里克，后来对此还进行了长篇精彩的论述。我把它简化为“三不”：不作恶、不敢、不屑。

“不作恶”是谷歌的基本信条，至少在理论上他们不愿意去控制所有的一切，把自己被动地塑造成无所不能的“大哥”，从而被钉上十字架，成为躺枪的“公敌”。他们更希望自己做的是把自己聚合的用户分发出去，去和那些最好的内容匹配。技术导向的精英们一般都会倾向于认为，自己最擅长的，是把决定权交给“算法”，由着自己在技术黑箱中任性地捣鼓。

不敢，是因为害怕法律风险。那些并不熟悉内容运作的技术精英们认为自己不直接参与，可以让自己在法律地位上更为主动，可以保护自己的平台，不受到在平台上随时会出现的涉及国家安全、色情、诽谤、盗版问题的困扰，在问题被发现并提出之时，也可以按照既定的规范自动、迅速地采取行动摆平。

不屑，是因为技术精英们对于媒体的商业模式缺乏热情。他们认为，内容生产投资成本高昂，投资周期较长，回报却不能给人深刻印象，雇用大批作者、设计师、摄影师以及编辑来从事生产内容这样的作业方式，永远不会产生投资者以及持有公司期权的员工们所共同期待的那种曲棍球竿式的爆发性增长。

在另一方面，媒体公司由于对技术的隔膜，对于技术平台的无限力量缺乏认知，坚持“内容为王”的信条，认为自己不应该去尝试做技术创新者，而应采取拿来主



义策略，注重应用。他们倾向于与平台合作，而不是对抗与竞争。因此，双方基本上相安无事。

不过，时代在变，技术平台的观念在变，许多得到了充分注资的媒体创始人也开始雄心勃勃地打起了平台的主意。突然之间，**Platishers** 就成群结队地涌现了。

BuzzFeed 正在建设一个独特的出版分析系统，利用这个系统，任何一个撰稿人都可以在 **Buzzfeed** 平台上生产出“病毒”内容；**Vox Media** 拥有大批技术人员在开发自己的内容管理系统，以使自己有能力迅速推出各种不同主题的垂直内容网站。

eBay 创始人皮埃尔·奥米德亚（**Pierre Omidyar**）投资创办的 **First Look Media** 则把自己从一个技术导向的高科技公司转型成了一个不以营利为目的的新闻专业机构，一个开放的内容管理平台。创造了 **Platisher** 一词的格里克所创造的平台型媒体 **Sulia**，是一个主题导向、由专家主持的结合了传统编辑制度和算法排名的内容出版平台，最典型的平台型媒体范本之一。

我们在这里以巨大的篇幅讨论平台型媒体，并不是要给人以这是灵丹妙药的印象。这只是一场由全球各地的技术平台公司、媒体公司自发展开的众筹式的试错实验，是所谓“英雄所见略同”式的摸着石头过河的游戏。事实上，在西方媒体、硅谷博客中间，在一片叫好声里，对于平台型媒体的种种非议，也令人触目惊心。

我有意识地在这篇文章里把所有负面信息全都屏蔽了，因为我们下一次要专门讨论的题目可能将是“平台型媒体的阿喀琉斯之踵”。

顺便，报告一个有关平台型媒体的坏消息。杜撰了 **Platisher** 一词的乔纳森·格里克，五年前还杜撰了一个平台型媒体 **Sulia**，不过，由这位前《纽约时报》数字媒体员工创办、由前《纽约时报》数字媒体部门长达 17 年的最高负责人跟投并出任董事的 **Sulia**，最近已经向大家说再见了。我的意思是，这个曾经拿到几轮巨额融资的新媒体平台，暂时退居“暗网”疗伤去了。是不是还会回来，什么时候回来，暂时没有消息。

平台型媒体充满了张力，许多人正在上面做着充满想象力的探索，大伙，边走边看，不忙着下结论。

自媒体的中国故事 vs 博客的美国传奇

如果自媒体做大了，还是自媒体吗？

为什么中国自媒体热、美国自媒体“冷”？

自媒体（“WeMedia”）并不是什么新鲜事物。新鲜的是，中国那么多的大平台，几乎同时推出了自媒体平台，帮助自媒体人来创业，从而催生了前所未有的“自媒体热”。更新鲜的是，众多企业，也玩起了“企业自媒体”，说“所有企业都是媒体”，这还让不让媒体活了？这是在美国和其他国家从来没有发生过的事情。这是中国故事。这个中国故事会讲成什么样，谁也不知道。中国的自媒体是互联网技术把几乎所有的媒体进入门槛都推倒之后，出现的一场集体狂欢。不过，目前的情形是，中国的自媒体热，而美国的自媒体“冷”。在今天的美国的主流媒体上，甚至你要找到“**We Media**”这个词都颇费周折，如果恰好找到了，可能源头往往指向中国。为什么会有这样的反差？自媒体派对结束之后，会留下些什么，它会像当年的中国“博客大战”一样逐渐远去，留下一个寂寞的背影？或者，自媒体中会蹿出一些成功的黑马，从而进一步颠覆媒体生态？如果自媒体做大了，还是自媒体吗？究竟应该如何客观地评估自媒体的影响，为自媒体在新媒体坐标中找到定位？抑或，更为残酷的问题：自媒体只是一个传说？让我们从自媒体的中国故事与美国的博客传奇中来寻找一些线索。

为什么中国自媒体热、美国自媒体“冷”？

当大家热火朝天地说着或者做着“自媒体”的时候，好像较少关注存在中国自媒体热与美国自媒体“冷”这样一个现象。这个强烈的冷热反差有没有什么意义呢？

在今天的美国，要找自媒体，或者自媒体人，不那么容易；但是，博客就不一样了，要是在纽约街头抛一个绣球，砸中的很可能就是一个博客，至于旧金山，那就更不用说了，砸中的可能是一个科技博客。

但是，在中国刚好相反，找自媒体或者自媒体人，很容易，博客反而不大好找。谁是博客？除了博客教父方兴东，除了魏武挥，除了博客女王徐静蕾，立马说不上谁了吧？对了，还有木子美，不能不说木子美。不过，他们的故事，大多发生在遥远的过去。谁是自媒体人？张口就来，罗振宇、吴晓波、高晓松、青龙老贼、魏武挥？这些自媒体红人的故事，正在当下。

语境不同，戴的帽子不同，人其实是同一个。我的意思是，博客与自媒体人，其实是一回事儿。就像媒体与出版，**Media** 与 **Publish** 一样，说起来拧不拧没有关系，说的是同一件事儿。博客与自媒体，**Blogger** 与 **WeMedia** 其实也是一回事：以自己的方式说自己的故事与想法，去娱乐自己 and 他人，或恶心自己 and 他人的人。如果要把我原创的上面这句不很一本正经的话作为自媒体定义的话，还得再加上一个前提或



者后辍：并以此为生。否则，不算。

当然，Blog 和 WeMedia 区别是存在的。这种区别在百度上，看起来不大。在百度上检索“**WeMedia**”和“博客”，结果均巧合为 1 亿条，检索“自媒体”，不到 1 亿，为 7700 万条。

如果你在谷歌中检索“**WeMedia**”，可能找不到多少相关性强的东西，我说的是英文，中文的内容则数不胜数；但是，如果你用 **blogging** 检索一下，那就丰收了。“**WeMedia**”谷歌网页检索所得条目为 16.6 万条，**blogging** 网页检索结果为 1.44 亿条。“**WeMedia**”谷歌新闻检索所得条目为 5610 条，**blogging** 新闻检索条目 597 万条，前者检索结果大部分都为中文。（注：双词或多词检索，如不加引号，检索结果相关性较弱。）

在《纽约时报》上，“**WeMedia**”检索，结果只有可怜的 28 条。在对媒体新闻比较敏感的英国《卫报》上进行检索，结果也只有 53 条。在哥伦比亚新闻学评论网站（CJR）等几个新闻专业网站的查询结果，基本相似。

我在谷歌上找到了一条十分难得的新闻标题中就有 **WeMedia** 字样的长篇新闻稿，乐不可支，打开细读，发现，这条新闻来自中国，是新华社的英文电讯稿，说的是温州动车事故中，人们利用微博等各种自媒体手段，请求救援，提供救护。很棒的新闻，很时尚的用词，中国产。在《纽约时报》检索出的不多的几条结果中，有一条 2013 年的信息，这是最近一次在《纽约时报》上出现 **WeMedia** 这个词，结果，也是来自中国。中国的有关管理部门说，自媒体正在改变中国的语言环境，自媒体人创造的新语汇，正在走向主流媒体，从而走向主流。

WeMedia 在美国不“红”，2006 年之前，有点红，此后，这个词的出现频率逐步降低。在 **WeMedia** 概念出现后，美国迈阿密一直有开一个 **WeMedia** 大会。不过，规模好像越开越小，后来，演变成了新创项目竞赛。其全盛时期，大会网站上罗列的几乎所有媒体报道，也很少有美国主流媒体的身影。2006 年，**WeMedia** 大会曾移步到伦敦开过一次，是主流媒体报道最多的一届。我检索对于媒体新闻十分敏感的英国《卫报》的时候，发现该报有关 **WeMedia** 的报道，基本来自 2006 年，有关那次伦敦会议的报道。那以后的各次会议，《卫报》就不再报道了，好像就只开了伦敦这一届似的。

说这事的目的是，不是为了扫大家的兴，说美国人不热衷，我们也不必过火。完全不是这个意思。我想说的是，自媒体，如今是中国故事，中国人的玩法。为什么我们不可以玩我们自己的花样呢？为什么我们不可以像玩淘宝天猫、玩微信那样，

玩出完全不一样的天地？

自媒体：从“西风”东渐到“东风”西渐

在美国时髦的新一代博客平台 Medium 上，我注册了一个账号，为了赶个时髦，看看埃文·威廉姆斯究竟在那干什么。（就像赶时髦在脸书上注了个账号，看看脸书们在玩些什么一样。）

在那个新兴的平台上，我可以体验埃文·威廉姆斯自我标榜的新算法所推荐的内容。他们的独门算法的确给人不一样的体验。前不久，Medium 在第一时间，把 KiK 的创始人、CEO 泰德·利文斯通（Ted Livingston）的刚贴出来的一篇博文推送到了我面前，它好像知道我会喜欢这样的文章。而我真的十分喜欢这篇文章。文中泰德·利文斯通以及 Snapchat 的创始人、CEO 埃文·斯皮格尔（Evan Spiegel）“要做西方的微信”的直白表述，让我很来电，读完就写了一篇博客《微信给咱中国人长脸》发在我的新浪博客上，后来，发在《钛媒体》上。编辑拿捏分寸，把标题改为《硅谷来了创业者，“我们要做西方的微信”……》。泰德·利文斯通以及埃文·斯皮格尔都不是小角色，Facebook 曾要以 30 亿美元收购 Snapchat，现在 Snapchat 已经估值 100 亿美元了。这样的正在迅速崛起的巨头们，并不讳言他们要学习并已经在学习微信，十分耐人寻味。

习惯了只有用中国的亚马逊、中国的《赫芬顿邮报》、中国的 PayPal、中国的推特、中国的脸书，这样明显缺乏自信与底气的类比，才能说清楚自己商业模式的中国 IT 人，看到西方即时通信的若干拥有巨大影响力的巨头要用“做西方的微信”，来说明白自己定位的时候，是不是挺提气的？

这是一个时代（互联网美国时代）结束的开始（关于这个话题，专家有许多论述），中国人的玩法，也让西方的 IT 人青睐，这在几年前是完全不可想象的。不可想象的事情，一件一件在发生，积累到一定的时候，风向就转了。

现在的中国自媒体，也是一个这样的故事。在美国，自媒体只是概念，是他们对于以博客起头，以后来的一系列社交性媒体平台为代表的个人出版现象的学术定位与认知。就像“新媒体”概念一样，是一个打包的笼统概念。在中国，自媒体概念落地了，充实了，被各路神仙用各种方法开发、把玩，因此，也就火了。大家在自媒体中寻找着自己需要的东西，大家都找到了自己想要的东西，虽然这些东西彼此之间可能根本风马牛不相及。自媒体从某种程度上，已经成了胡适先生所说的那个小姑娘——历史，随便你怎么打扮她。



不过，自媒体毕竟是现在进行时，大家都可以以自己的方式直接进行触摸。因此，我建议，玩归玩，**HIGH** 归 **HIGH**，认真地审视一下自媒体，不要让这个概念出轨、走神、变形，不要被未及深究的概念牵着鼻子走路。这还是有必要的。要明白自媒体的内核是什么，边界是什么，当然，能够搞明白美国人为什么对他们发明的这个概念不那么热衷的原因，就更好了。千万不要说，博客死了这样的外行话。这样的说法不少美国人都说过，但被事实驳得体无完肤。也不要说中国自媒体很发达，美国自媒体没有市场这样的话。这不是事实，美国的自媒体非常发达。总体上讲，美国的自媒体目前比中国发达，无非，美国人不把它叫做“**WeMedia**”。

美国的博客、轻博客网站在全球所有类型网站中都能跻身第一方阵。美国的各大新兴新闻网站中，**UGC** 的内容占据十分重要的位置，因此，甚至出现了一个新词“平台型媒体”（**Platisher**），杰罗姆上个月还以《平台型媒体，科技与媒体缠斗百年再平衡》为题进行过长篇讨论。甚至，美国的传统媒体，比如 **CNN**、**UGC** 的内容也有相当的分量。而中国的自媒体借助中国社交媒体的东风，刚刚展开自己的翅膀，刚刚找到上升气旋，起点很低，高度有限，空间极大，让它任性地飞上一阵儿吧，飞得有多高不好说，但不久的将来，一定会超越美国，这是肯定的。互联网的美国时代结束进程已经开始。但是，这绝对不意味着，中国人已经走在前面了，不要这么任性。

我能说出成吨成吨的美国博客的名字，但说不出一个自称为美国自媒体人的名字。发明自媒体这个词的丹·杰尔默，本人就是一个著名的历史悠久的博客，而且目前仍然一言九鼎。有一次，新博客平台 **Medium** 上一篇由其特聘编辑撰写的文章出现了状况，引起了很大的争议，杰尔默也挺身而出，在推特上质问：**Medium** 到底是博客平台，还是媒体机构？如果你只是平台，免责；如果你是媒体，你就必须对自己发表的东西负责。逼得 **Medium** 官方推特账号立马出来澄清，说自己只是一个出版平台。一个由美国著名的网上杂志《连线》（**Wired**）前总编辑领衔，拥有 15 位顶尖的来自传统媒体、新媒体的职业媒体人团队的平台型媒体（**Platisher**），为了免责，只能退而求其次，明确声明自己是平台，不是媒体。

被杰尔默羞辱过的，不只是 **Medium**，还有《纽约时报》这样的大牌。美国的博客，或者说自媒体人厉害之处，不在于他们任性，而在于他们专业、执着、较真，能够历经沧桑而初心不改。后面，我会进一步讨论几位我所尊敬的美国博客。顺便一定要强调一下，《圣何塞水星报》出身的丹·杰尔默被公认为是自媒体概念的始作俑者，但他从来不认为自己是一个自媒体人，他来自认自己是一个博客。我们姑且就把博客和自媒体人画等号吧。在中国，能够找出杰尔默这种辈分、这样德高望

重的博客或者自媒体人来吗？至于博客的“祖父”戴夫·温纳，今天仍然在写博客，当然，他与时俱进，写得更多的是微博客——推特。他也从不认为自己是自媒体人，他不以此为生。

最早的自媒体人——博客曾经“打败”了传统媒体，让传统媒体蒙羞。比如，麦特·德拉吉和他的《德拉吉报道》。现在，自媒体人，开始做另一件事情了，要打败新媒体？不会吧。它是新媒体的一部分，当然，它是新媒体中相当特殊的一部分，相当任性、可爱，有时候又相当讨厌的那一部分。你得接受、适应。不过，要说打败新媒体，不会，在中国势头生猛的自媒体也不会。因为，中国的自媒体大都依托各大新媒体平台而生，小命也就因此而捏在新媒体（平台）手上，平台们不会允许自己哺育的自媒体伤害自己。

我的结论是，自媒体，在中国发展得相当惊人，就如同当年的博客在中国的发展相当惊人一样。路径与美国完全不同，甚至，自媒体概念这股东风还有可能向西吹拂。中国的自媒体概念在重塑中国的媒体空间方面的确起到了巨大作用。但这样的影响是有边界的。可能有一些自媒体叱咤风云，但不可能有自媒体在互联网上主导媒体生态。互联网，理论上是每一个人的，实际上，主要是互联网巨人的。

自媒体：美国人在怎么玩？

自我定位为 WeMedia 的自媒体人，在美国很少；但是，如果你说的自媒体人与我文章开头时的自媒体人定义相类似的话，那美国的自媒体人不要太多！我的非学术定义是：自媒体人，是以自己的方式说自己的故事与想法，去娱乐自己和他人，或恶心自己和他人的人。

在 YouTube 上成长起来了很多影响力巨大的名人，百分百都是自媒体人。他们不仅在 YouTube 上唱戏，甚至还走出这个平台，拥有更大的市场。当然，他们都不称自己为自媒体人，也没有人叫他们自媒体人，他们拥有一个共同的名字叫 YouTuber。

目前，每分钟上传到 YouTube 的视频多达惊人的 300 个小时。在“自媒体”的茫茫人海中，只有很小的一部分人可以通过这种方式，通过加载在节目中的广告，赚取一份不错的收入。

有一个名为 Sky Does Minecraft 的节目，制作人 Adam Dahlberg 曾经在地铁站内工作了很长时间。2014 年，他辞职全身心地做他的 YouTube 频道。从那以后，Sky Does Minecraft 很快晋身为 YouTube 订阅者较高的频道之一，订阅者高达 1060 万，排行第



14 位。这让这个 22 岁的前地铁站小伙拥有了不菲的身家。当然，这只是著名的所谓 YouTube 的 1%，幸运的 1%。这些顶级玩家，每年仅从广告中就能赚取超过 10 万美元，而从品牌营销和内容交易中获取的收益会更多。

1998 年，我在宫玉国的 Chinabyte 网站，开了一个“新媒体观察”专栏，讲了一个麦特·德拉吉的故事，就是那个用莫尼卡·莱文斯基裙子上的污渍差点把美国总统克林顿拉下马的人。那个人，用我们今天的中国标准来看的话，是一个典型的自媒体人。美国在线（AOL）1996 年把他的很红火的博客网站《德拉吉报道》，请到了 AOL 平台上，每年给德拉吉 3.6 万美元补贴。今天，《德拉吉报道》远不如当年那么火了，但仍然十分健壮，有报道说，年收入在 100 万美元左右。这个数字，恐怕还没有一个中国的自媒体人能够企及，不过，快了。他在很多年前就触线了。当然，德拉吉不认为自己是自媒体人，甚至一开始，人们说他是博客博客，他也不认账。但如果他不是，谁呢？

先来看几个我在十几年前讲过的故事，“自媒体人”自打有了互联网就已经存在。《网络童话：一个网上个体户的故事》是一个很有意思的故事，讲了一加二，一共三个美国“自媒体人”的网络童话。他们的生意经、商业模式，对今天的自媒体人，多少也有借鉴的意义。故事说起来很长，不转述了。《网络童话：一个网上个体户的故事（续）》，提供了更多的类似故事。《从牧师到网络出版先锋》更为经典。这些故事，在当年内容相当不富裕的中文互联网上广为流传，网下的报纸、杂志也多有转载。

17 年前的（1998）这几篇文章，显示自打有了互联网，现在人们所热衷的“自媒体”就不再是什么新鲜事儿。新鲜的仅仅是，中国那么多的大平台，几乎同时推出了自媒体平台，帮助自媒体人来创业，这是在美国或者其他国家从来没有发生过的事情。这是中国故事。这个中国故事会讲成怎么一个样子，谁也不知道。我的观点是，大家不要急着猜，没准儿从中又会出来一个让美国人学习的微信，让美国人惊艳的阿里巴巴呢？当年，当马云讲“互联网上的商人咖啡馆”这样乌托邦的故事的时候，有多少人信？那个传奇的蔡崇信信了，然后帮助马云让更多的人相信了这个故事，你就赞叹他的阅读能力好了。我当年在一个会议上曾说，人家两个大学生可以把雅虎做得那么大，你们两个大学老师也可以。说归说，其实，说的时，连自己都不相信，无非吹个口哨给大家壮下胆而已。

我们现在看到的中国版的自媒体故事，也是这样的故事，早就在美国出现过了，只不过，规模有限，美国人对这些故事已经习惯。事实上，类似的新故事，仍在美国继续上演。

我前面的文章《解密新媒体微笑曲线》中，讲到了一个名叫本·汤普生（BEN

THOMPSON) 的博客博客, 他拥有自己独立域名的博客名叫 **stratechery**, 一个自己生造的合成词, 姑且译为“战略与科技”吧。他的职业就是写博客, 经营自己一个人的独立的博客网站, 以此为生, 相当滋润。他并不十分有名, 这样的博客在美国漫山遍野都是, 但是, 他有料, 有干货, 有自己的模式, 像很多美国博客一样, 而且, 他居然还知道原产中国的微笑曲线。目前, 汤普生定居在台北。这位出身苹果、微软的博主认为, 形形色色的独立的个人内容创造者, 完全可以通过运营自己的网站, 赚取足够的收入, 而不必为某个更大的媒体或者研究机构打工。脸书与谷歌可以帮助用户找到你所提供的有价值的内容服务。美国的媒体最近揭秘, 汤普生其实只拥有几千名死忠粉丝, 但他过得很好。

用我们今天的标准来看, 这是一个标准而成功的自媒体人, 他实行的一般信息免费、深度资讯会员制的商业模式, 被证明是一种成功的生意经。

这里再说两条最新的美国博客新闻。著名的美国博客安德鲁·苏利文 (Andrew Sullivan) 在 2013 年年初离开 *the Daily Beast* 后, 创办了自己独立的、订阅收费驱动的博客新闻网站 **Daily Dish**。根据他在 *the Daily Beast* 的经验, 雇用 10 个人运营这个网站的总体费用大概在 90 万美元。结果, 2013 年, 读者的订阅费用高达 87.5 万美元, 无限接近其预期设定的目标。这位前《大西洋杂志》和《新共和杂志》的著名记者骄傲地在 2014 年年初宣布, **Daily Dish** 已经拥有 3.4 万名订户, 网站第一年就已经赢利。现在, 已经是 2015 年了, 安德鲁·苏利文还没有宣布最新赢利情况, 但科技博客们的小道消息说, **Daily Dish** 情况比 2013 年强得更多。

而这也大大鼓舞了其他的博客们走自己的路。《华尔街日报》前记者杰西卡·莱辛 (Jessica Lessin), 最近也离职创办了自己的类似的独立收费订阅驱动的博客新闻网站——**The Information**。她给你免费看博客网站的独家新闻与评述提要, 但要阅读全文, 必须订阅。

几天前, *The Information* 发表了一篇独家报道: **Facebook 的中国之路** (*Facebook's Path to China*), 引起了各界的广泛关注。**CNBC** 专门和杰西卡·莱辛作了一个连线采访, 深入地讨论这个十分敏感而又众所瞩目的话题。杰西卡的“自媒体”走的是高端路线, 玩的主题都具有相当的震撼性; 同时, 有一大批精英作者为其独家撰稿。这个实验, 显然值得中国的类似定位的博客型新闻网站关注。这比《赫芬顿邮报》、*Buzzfeed* 学起来要容易多了。

还会有更多的类似好消息传来吗? 会的。不过, 你从上面的所有好消息中看到什么坏消息了吗? 这些成功的以博客为生的自媒体人, 个个出身名门, 人人身怀绝技。如果你是和他们一样的精英, 恭喜, 你在哪里都会取得和他们一样的成就。如



果不是，那么你经受的折腾可能会比较多一些。

自媒体与新媒体：“我们”和“他们”

自媒体与新媒体两个词，在性质上有异曲同工之妙。它们都是集合名词，都是指一类东西，而不是指一样东西。新媒体这类东西的共同特质是，基于网络空间；自媒体的共同特质是，由个人而非机构运作的个性化互联网媒体。数字媒体、网络媒体等完全可以用来替代新媒体这一说法；博客、公民媒体等，也完全可以用来替代自媒体。

不过，自媒体的概念在中国正在泛化、溢出。企业自媒体、机构自媒体，字面上呈现矛盾的这些字眼已经不是陌生的字眼。自媒体，怎么就跟企业、机构建立联系了呢？也许，企业有时候也可以叫做“企业公民”？这个自媒体与那个自媒体（WeMedia）还有一毛钱的关系吗？按照这样的逻辑，那么，政务新媒体，是不是也该叫做“政务自媒体”？公众号中，以及各大平台上的媒体机构的大号，是不是也可以叫做“媒体自媒体”？有点点扯。

自媒体这个概念，已经和“互联网思维”这个高大上的词一样，被彻底泛化、脸谱化、戏剧化了。有点汉语中的做、干、上的意思，什么都可以做、干或者上，什么都可以自媒体。自媒体成了动词，不仅仅是名词。我斗胆预言，这词最终一定会被许多人所回避，因为它太流行、太一般、太热门、太多歧义、太多不确定性。试图通过贴上自媒体的标签，来沾点新潮流的光，最终可能适得其反。虽然自媒体一经出世，就以其张扬的个性和独立的价值将永远存续，绝不会因为谁给了他不同的名字，就有丝毫的贬损。

如果你说，我在做新媒体，谁也不知道你在做什么；你得往下细说。如果你说，我在做自媒体，也没有多少人会真的明白你在做什么，大家明白的只是，你可能有点独，踢球爱自己玩，爱自己带着球一直往门里去。我并不确切地知道美国人为什么不爱说自己是自媒体，而爱说自己是博客；我觉得说不清楚是一个十分重要的原因。

但是，所有说头，都不重要，重要的是，他们都以自己为圆心，以自己的方式观察并解读世界。视频自媒体新人高晓松有一段自我定位的话语十分精彩。高晓松总结自己节目的个性特征时表示：“我主要讲‘识’，知识够不够不重要，见识很重要，谁不会用搜索？但我能找到有意思的角度和联系。”有意思吧，坦率而自信，这就是他火的原因。他叫视频播客或者视频自媒体人有什么分别与关系呢？反正他这么做，就得火。高晓松的来头大家都知道，但大家可能不知道或者可能忘了的是，高晓松曾经是中国著名的博主，曾经参与了与韩寒的那场十分著名的由一系列名人

助阵的“新浪博客大战”。2006年3月26日，高晓松宣布结束与韩寒的论争，关闭了自己的新浪博客。不过，几年之后，高晓松又回来了，这一回，他显然进步了，由文字博客变身为视频播客，被人们视为自媒体的经典代表。博主韩寒，也被人们认为在做“自媒体”，他做的是更为时髦的个人APP。不过，大家都已经学会了在新媒体上费厄泼赖（fair play）。

也许，我们回顾一下“自媒体”是如何在中国登场的，可能会更到位地理解自媒体。2002年7月，方兴东发了一系列文章批评微软的垄断，惹得微软相当不快，通过高效的运作，很快把方兴东消音了。一个当时手中拥有话筒，声音洪亮的“网络旗手”，这时候碰到了难题，怎么继续发声？如果这时候，方兴东拥有现在我们所说的“自媒体”，那么问题就解决了。的确，问题就是这么解决的。我们一起喝茶的时候，我告诉他有blogger.com这么一个东西，并且给他看我在上面写的博文，那时候还没有“博客”这个中文名字。埃文·威廉姆斯的blogger.com当时还不支持中文。因此，我通过blogger.com工具写的博客卖相并不是很好，方兴东嫌它视觉效果丑陋，呵呵。但是，丑归丑，基本可以解决有没有的问题。方兴东后来说，他回头想了一个晚上，想明白了，发现我向他爆料的这个东西，正是他要寻找的，于是，他就轰轰烈烈地开始了博客之旅，成为了众所周知的中国“博客教父”。

这是中国“自媒体”起头的地方。博客解决了有没有便捷工具的问题，微博解决了高效传播的问题，而微信则把自媒体推向了高潮。你可以不赞成这样的梳理过程，但基本的脉络就是这么简单。“自媒体”真正在中国出现并且成长，不是一个自然的过程，这是一个人为的过程，是一个弯道超车的过程。

2006年，中国新闻周刊的记者陈晓在写一篇长篇报道《博客病了》的时候，打电话问我对当时已经呈现“病态”的博客的看法。我告诉她，博客作为个人出版工具在国外的发展相对自然、平稳，“中国博客还处在初级阶段，需要一些标志性事件来启蒙。就像核裂变的实验一样，必须在一个具有高温和强大的压力的环境里才能进行。新浪无疑是进行这种实验的最好平台。”

新浪利用自己拥有的当时首屈一指的新闻门户——当时的中国互联网“核岛”，把博客的能量完全释放了出来。方兴东、陈彤先后带领大家在中国玩博客，玩得比美国人更大。现在，罗振宇、高晓松、吴晓波他们又变着法子玩起了自媒体，玩得更高。故事，就这么一直不断地演绎着，下文肯定更好看。

不过，美国博客，或者就叫做自媒体人吧，他们总是显得更为独立、更为个性、更有耐力、更为长寿；甚至，他们中有不少人还主张拥有自己的独立平台，小不要紧，一定要独立，一定要“零编辑”。戴夫·温纳，几十年如一日，他的博客就是一



本独立的互联网史记。大师级的博客杰可布·尼尔森（Jakob Nielsen）的博客名叫 Alertbox，20 多年来，一共累积了 700 多篇博文，其中最著名的一篇是 1998 年 8 月 23 日的《传统媒体的终结》（*The End of Legacy Media*）（见本书中《新媒体的崛起与传统媒体的终结》一文）。17 年过去了，尼尔森的预言一点一滴地在应验。这些美国博客、美国自媒体的开山鼻祖，虽然自己直接参与了新名词的创设，但从来没有追赶时髦，始终把自己定位为博客。自媒体开始只是定性、描述，只是一个学术概念，但是，在中国，大伙把自媒体玩大了，玩实在了，也玩火了，不要过火就好。中国人多，势众，就是有这样的能力。当年的博客就是如此。

当然，中国自媒体如今的红火，绝大部分的功劳不能记在自媒体人的身上，而必须把账挂在自媒体平台身上。就像当年，必须把账记在博客中国的方兴东和新浪陈彤身上一样。自媒体的再掀波澜，首先是微信和公众订阅号。其他平台，如百度百家、搜狐的自媒体平台、今日头条的头条号，等等，也都是强有力的推手。这是一个阳光下的共同阴谋，是大伙共同的事业。自媒体人在大平台上，圈下了一块地，种下自己的菜；而大平台们则让荒凉的西部，由此变成了传说中的淘金热土。至于这里是不是真的能够出现数不胜数的网络童话，以后再说。

这也正是自媒体中国故事的特殊与精彩部分。大平台们着力推进自媒体平台建设的动机，出发点也许各不相同，但是，他们在拓展中国的个人、企业、机构以至政府部门的话语空间的过程中，在促成互联网舆论场的最终形成方面，所起到的作用，是历史性的。中国历史上，从来没有一个时刻，像现在、此刻这样，人们拥有如此便捷的话语通道。民意，从来没有机会得到如此规模的宣泄与疏导。也许，在互联网监管方面还有种种可以进一步改进的空间，可以有进一步“解放思想”，放开手脚的地方，但自媒体热在如此高度上进一步升腾，以如此有序的方式持续行进，是一个奇迹。博客、微博、微信以及各大自媒体平台，在“中国特色的社会主义民主”的建设中的功绩，是无与伦比的。

与众声喧哗伴生的网络民粹主义，当然是值得警惕的标的。但是，你没有看到无论是中国的精英知识分子，还是普通大众，不是一起在互联网上认真学习如何讲故事吗？大家不是都已经开始学会了如何尊重他人的发言权力，并且以尽可能优雅的方式呈现自己的观点吗？当年那种硝烟弥漫的精英知识分子之间的博客大战，早就成为回味起来显得那么意味深长的历史卷宗。

当然，在商言商，在我看来，中国的自媒体热，在很大程度上是技术平台商们转型与拓展过程中所渴求的 UGC（用户生成内容）所促成的，是平台的阳谋，是一种生意。聪明的平台都在玩这一手。还没有玩的，迟早也会迈出这一步，只是，那

时候，先行者们可能已经开始玩别的游戏了。就像当年，人人都有一个博客平台一样。那是进步，是自媒体真正走向成熟的标志。当自媒体成为空气，你每天都必须呼吸的时候，自媒体自然不再存在了。之所以自媒体成为显学，成为人们津津乐道的东西，是因为媒体正在剧烈地转型过程中，人人都很迷茫，手中握着一把好牌的人，也很迷茫。大家都迫不及待地想要进行试错。

早在 2013 年 7 月，几乎与方兴东同时从另一个方向开始博客之旅的中国最早的著名博客之一魏武挥，就写了一篇名为《自媒体，媒介生态冲击者》的万字长文，非常深刻地以亲历者的视角，用历史与学术的方式解析了中国自媒体。一年多后，在自媒体发烧发烫的当口再回头来读，感觉更为到位。直到今天，还没有人对中国的自媒体进行过如此全面、深入、冷静、学术的分析与梳理。

魏武挥之所以令人尊敬，不仅因为他是一个真正科班出身的有故事的博客，不仅是因为他的学术造诣，还有另外一个原因。作为影响广泛、品位纯正的学者，他总在文末明确地广而告知这样一层意思：写软文，别烦我！

并不是说写软文有什么过错，而是许多人根本不知道给自己设一道防火墙，不知道作为“媒体”，有些事可以做，有些事是不可以做的。有些事如果一定要做，必须“政教分离”。这样任性、有风骨、有坚持的学者，通过这样直白的声明，把自己与某些异化的自媒体划清了界线。这就像令人尊敬的媒体人胡舒立女士，在乌镇互联网峰会上不谈风花雪月，只谈“新媒体与防火墙”一样。新闻专业主义的情怀与操守，并不是什么讨喜的话题，但这些公认的媒体精英就是这么坚持。如果没有他们的坚持，我们面对的“媒体”，只能是变形金刚。建议做自媒体的以及研究自媒体的人，在任性发言之前，最好去读一遍《自媒体，媒介生态冲击者》，如果读完之后，你还敢大放厥词，算你有种！我之所以还敢在这里写另外一篇关于自媒体的万字文，是因为，我百分百完全赞同魏武挥的观点，我的文章，只是在为他的观点提供进一步的依据。

自媒体的边界

自媒体是有边界的，有局限的，不必无限上纲。

有人说自媒体将改造媒体，将如何如何。这些，只是自媒体人的愿景，或者是大平台商为了诱惑人到他们的平台上去免费生产 UGC 内容而散布的莫须有的画饼。不要过度渲染。因为，这与事实不符。自媒体将如魏武挥所言，冲击媒介生态，但不可能颠覆。自媒体，或者自媒体的集合，再怎么强大，也只是自媒体。没有它，人类无法很舒服地生存；有了他，也只是有了比较自由地生存的基础，能不能舒服，



甚至能不能生存下去，取决于其他更多的要素。

我有一个十几年前就反复唠叨的观点，说的对象是“博客”，如果你把博客两字改成“自媒体”，意思是一样的。

事实上，博客虽然强大，但仍然常常是无能为力的。由新兴技术驱动的基于互联网的话语权的极度分散趋势，与以强大资本促进的媒体工业的高度集中格局并存。这两种趋势共同代表了媒体业的未来。高度集中的媒体集团不可能发展到一手遮天的地步。极度分散的个人出版，作为媒体工业的外延部分，也没有能力与媒体集团整体抗争。

新技术催生的个人出版的地位将进一步提升，作为个人出版的总体力量，理论上将是排山倒海的，这是科学与民主共同创造的光荣与梦想。但是，作为个体的个人出版，却是有限的。而个人出版基本只在概念上是整体的，个人出版永远只是个人的。它与大工业的媒体工厂（报纸、电台、电视台、网络技术平台、网络媒体集团）不能用一个标准计量。而博客作为个人出版的最新形式，它的部分力量来自于传统的主流媒体，来自巨型的媒体集团。如果没有了这些媒体，博客无从生存。如果没有新闻周刊，德拉吉不可能有能力花一年的时间准确地捕捉到克林顿的劣迹。如果没有《德拉吉报道》首页上那密密麻麻的主流媒体链接，《德拉吉报道》根本不可能存在。（引自 2003 年《博客》书序《博客：个人出版 2.0》）

摧毁传统媒体的，不是自媒体，而是新媒体，自媒体只是新媒体世界中的空气。摧毁准确地捕捉到克林顿劣迹的那本著名的《新闻周刊》的，不是德拉吉。德拉吉只是让《新闻周刊》在最后付印的关口枪杀了自己的记者辛苦采访而来的报道这件丑闻曝光，从而让其出丑而已。真正让《新闻周刊》在 2008 年最终以 1 美元的惊人价格转手的原因，是新媒体巨头。欧洲人清楚地知道这一点。他们清楚地知道摧毁他们报业的是谁。他们的认知对不对没有关系，他们的认知是明确的，而且得到了更多的人的赞同。谷歌在欧洲是公敌，2014 年，德国、西班牙的媒体先后向谷歌发难，把自己生意的颓势归咎于谷歌，欧盟甚至想要肢解谷歌。究竟是不是谷歌做的孽？至少他是“首犯”。目前，他是全球新媒体的老大。它不是公敌，谁是？自媒体在这过程中，最多只是肋从，从犯。欧洲人根本没拿自媒体当回事儿。

我不知道欧洲人的认知是不是对的。但我知道欧洲人在数字时代是落伍的。只有欧洲人，其中包括德国人和西班牙人，用那么老土的方式来对抗谷歌，最后自取其辱。

我没有说欧洲人的认知是错的，谷歌是对的。信奉不作恶的谷歌，不仅对欧洲

人做了许多恶，对全球各国也做了许多恶，这是毫无疑问的。一个在印度搜索市场上占据了 97% 份额的公司，在欧洲占据了 90% 以上的公司，你怎么能够那么天真地以为，他不会作恶？祈祷吧。如果从谷歌在德国与西班牙的种种傲慢与任性的作为中，还看不到其恶的一面，那就只能说是自作孽，不可活。

欧洲人完全不值得同情，谷歌完全不值得信任。我没有怀疑谷歌人对于不作恶信仰的执着与坚持。我完全相信这家公司的领袖们在倡导这个理念时的虔诚。但是，在公司利益、股东利益面前，在谷歌的“国家利益”面前，不作恶，绝不是始终排在第一顺位的价值。在和德国媒体与西班牙媒体的强烈而没有任何讨价还价余地的对峙中，你能看到“不作恶”的丝毫迹象吗？至少欧洲人不会。在印度，我们目前还看不到谷歌与印度人激烈冲突，有谁会认为，这样的蜜月会一直持续下去？2014 年的最后一天，印度媒体报道，印度一口气封杀了 32 家在全球有一定影响力而又不配合清除有损其国家利益的网站。谷歌等巨头不在封杀之列。

谷歌在印度有一个催人泪下的精彩广告。那是一个非常完美的故事。印巴分治之后，印巴战争，一对好朋友分居印巴，但是，彼此仍然念念不忘。他们向自己的孩子不断地讲述战乱之前的如烟往事。学会了用谷歌的孩子们，通过谷歌发现了老人的朋友仍然健在，安排他们进行了一次意外的重逢。多么人文而煽情的好莱坞式故事，多么高尚而强大的科技恩赐者，这与恶，有一毛钱的关系吗？有，借着这样完美的广告以及无敌的服务，谷歌霸占着印度 97% 的搜索市场，这种明火执仗的垄断，不是恶，是什么？这是恶之花。在德国与西班牙已经发生的事情，也必将在印度发生，因为，印度人最终会发现原来自己一直生活在一个巨大的遮天蔽日的互联网阴影之中。他们会这样一直心甘情愿地屈从于谷歌，生存下去吗？

所以说，真正在新媒体世界起关键作用的，不是散兵游勇的自媒体，而是集群的新媒体巨头。自媒体，只是巨头的前世。自媒体，可以取得一城一池的胜利，但不能从根本上改变局面。不要夸张“我们”的力量（WeMedia），“我们”是相对于“他们”——媒体巨头，而存在的。“他们”，才是这个世界的主宰者。重温一下“我们”的代言人丹·杰尔默关于“他们”的话吧：

“自媒体”是大众化、民主化的媒体。在自媒体语境下，我们所有人都拥有低门槛、高质量地创设传播工具的手段。我们在做一些前所未有的尝试，而这些曾经是“他们”的专属领地，“他们”的“后宫”。“他媒体”（They, the Media），现在成了自媒体（We, The Media）。

这是丹·杰尔默在 2008 年讨论自媒体时的一段话，还是有点豪迈吧。但是，你听听他 2014 年的另一句名言吧：“机器人将接管这个世界，而硅谷将控制它们”。这



都是“他们”和“它们”的事情，这将是“他们”和“它们”的世界，与“我们”何干？我想，杰尔默说的机器人 **robots**，应该也包括会写新闻稿的程序，会摸清我们的底牌、给我们推送新闻的“算法”。这些，都是在硅谷的人，以及并不住在硅谷的硅谷人，所能控制的。

当来自硅谷的谷歌、脸书把我们所有人都当成小白鼠的时候，把“**WeMedia**”捧上天去，不是显得十分滑稽吗？——前面半句里的实验室小白鼠比喻，是来自吉尔默的可以加引号的直接引语，后面半句，是我的结论。

当然，有时候“我们”与“他们”的界线并不清楚。比如，发明了 **Blogger** 一词的埃文·威廉姆斯创造了博客平台，直接促成了博客浪潮的产生，催生了自媒体。但是，博客改变世界了吗？亚马孙河边一只蝴蝶翅膀的煽动也会改变世界，从这个意义上讲，博客的确改变了世界，但是，这种改变只是诗情画意的联想。博客威廉姆斯在把博客卖给谷歌（历史就是有这么多巧合，互联网上最大的“他们”，恰恰是互联网上最早最大的“**WeMedia**”平台的买家，买断“我们”的买家）之后创造的推特平台，改变世界的力度就大了，它甚至直接促成了一些国家的革命，改变了一些国家的政治发展进程。推特虽然源自博客，源自原教旨主义的自媒体，但它根本上不是自媒体，而是媒体机构。注意，推特甚至不承认自己是媒体，更不用说自媒体了。但推特承认或者不承认，又有什么关系呢。这层挡箭牌，就像皇帝的新衣一样，压根儿不存在。

生活在旧金山的埃文·威廉姆斯曾经是一个博客，现在仍然是一个博客，他仍然爱写博客，爱在自己的新博客平台 **Medium** 上厮守，给他喜欢的博客点赞。这样看来，他好像还是一个自媒体人。千万不要被他骗了。这个人绝不是“我们”，他是典型的“他们”。他虽然在减持，但今天仍然是推特的第一大个人股东。而且，**Medium** 还不知道会进化成一个什么样的生猛怪兽。这些来自硅谷的人，就是那些控制着机器人，将将来统治我们世界的“他们”。

自媒体：时间的玫瑰

时间是所有人的敌人，尤其是女人，那些光彩照人、魅力四射的尤物，最经不住时间的摧残。反倒是愚公，可以得到时间的无尽助力，直至把门前的大山搬走。自媒体，不是风情万种的天使，它是时间的玫瑰。你，自媒体，首先得战胜时间。不要惦记着开放、惦记着成长，你需要惦记的是“活着”。如果你把自媒体作为一个玩具，那么它永远不会让你失望；但是，如果你把自媒体作为生意，那么总会有赢有亏。如果你恰好没有节操与品味，则迟早死在自己手上。

自媒体是互联网技术把几乎所有的媒体进入门槛都推倒之后，出现的一场集体狂欢。

当这场派对结束的时候，仍然会留下数不胜数的自媒体，他们中的大多数或许看不见自己的“钱”途与未来。如果他们原本并不是来这里找“钱”途的，就根本不会成为一个问题。但是，这一回，中国的自媒体人与博客不同。博客们参与博客写作的时候，通常是没有直接的功利性商业目标的，他们明白写博客只是自我传达的一种方式，除非足够幸运，否则根本不可能成为博客们谋生的手段。但是，如今的中国自媒体不一样，如今的中国自媒体，从一开始，就被暗示或自我暗示的带有强烈的商业冲动，带着还未曾完全离去的“媒体”黄金时代的美好记忆，或者说，人们赋予了自媒体强烈的商业意味。几位成功的自媒体人，比如，程苓峰，讲述的也都是令人浮想联翩的采菊东篱下，而又可以不必为五斗米折腰的动人故事。

这，显然不是自媒体的客观、理性、现实的价值取向。

如果绝大部分的自媒体指望以此为生，创造可以养家糊口的现金流，那是奢望。当然，其中会有一个相当比例的自媒体出列，成为大小不等的媒体巨头，但是不是有你不一定了。自媒体平台，不是淘宝，你在这里开家小店，就可以产生流水。这是两种完全不同的生意，交易的是两种完全不同的商品。高晓松所说的那种独特的“见识”，那种寻找有意思的角度和联系的能力，以及进行有意思的充满个性魅力传达的能力，你有没有？在中国，大名罗振宇、高晓松、吴晓波的人，很多；但是，其中只有一个人，才是我们大家所认识的罗振宇、高晓松、吴晓波。下一个，会是你吗？嗯，万一是你呢？

青龙老贼在 2014 中国自媒体大会上说，从此再无自媒体。这话千真万确，但显然说早了。自媒体刚刚兴起，还是现象，还没有成为空气，不会那么快就消失。但是，自媒体最终恐怕真的会如青龙老贼所说的那样消失。为什么这样说呢？

自媒体作为一种定性的新媒体存在，会一直存续。有人说，孔子就是自媒体人。如果那不是个认真的玩笑的话，其实是很有趣的。2500 多年前，赶着一辆破旧的牛车在荒原古道上行走，周游列国十四年，做着自己的自媒体，带着一群聪敏的子弟边走边学，那情景，悲壮而凄美。但是，如果哪天孔子把他的自媒体做大了呢？他何必那么辛苦地行脚，他完全可以居高堂之上，教化天下。

我的意思没有半点亵渎，我的意思是，如果自媒体做大了，那就不是自媒体了。那就是孔子学院，不仅仅开在华夏大地上，还要开到全球各地去，开到美国去。

自媒体在今天，也是同样的。《赫芬顿邮报》，大家都很熟悉。大家可能不知道



的是,《赫芬顿邮报》原来只是一个博客网站,一群以赫芬顿女士为代表的美国精英博客的网站,非常类似于博客中国当年开张时的情形,也就是我们所说的自媒体。但是,《赫芬顿邮报》幸运地长大了,她早就不是自媒体了。如果以访问量为指标进行计算的话,她已经成功超越了《纽约时报》。如果你要说《赫芬顿邮报》是自媒体,阿里安娜·赫芬顿一定跟你急。花 3.5 亿美元收购《赫芬顿邮报》的美国在线也一定跟你没完。

另一个如日中天更具张力的新媒体 *Buzzfeed*, 也一样。*Buzzfeed* 的创始人就是从《赫芬顿邮报》出来的。当然,他们在《赫芬顿邮报》基础上,进行了更为大胆的创新,把自己完全打造成了一个技术导向的媒体公司,利用各种新颖的病毒算法,来指导新闻实践。至于 *Buzzfeed* 带给新闻业的是一场瘟疫,还是一场新生的洗礼,则见仁见智了。反正,可爱的猫咪视频是没有大危害的,虽然它有很强的传染性。

用这个思路来分析中国的自媒体人,结论是一样的。

青龙老贼的自媒体联盟,是自媒体,是“我们”吗?吴晓波频道,是自媒体吗?如果三五年后,吴晓波频道还是自媒体,还自称为自媒体,那么,吴晓波一定没有把这个自媒体项目做成功。为什么吴晓波频道就不会是若干年后的另一个《赫芬顿邮报》呢(产品不一定是新闻)?一个看遍了中国企业大败局,可以把企业当作一头牛来游刃有余地随意解剖的人,绝不会是来这个频道自娱自乐卡拉 OK 的。不要相信他台面上的陈词,他背后一定有一个故事。他有那么多粉丝可以“挥霍”,有那么多影响力可以嫁接,试错根本没有成本。吴晓波在这里做的,可能只是一场空前绝后的营销,以孕育另外一只不一样的“蓝狮子”,他,很可能就是“他们”,不是“我们”。就像罗振宇,每天微信号上像半夜鸡叫似的 60 秒清早悬谈,只是为了把火烧得更旺的柴禾,他另有主场。如果认为罗振宇就会这么一直像个工蜂似的做下去,那就过于缺乏“互联网思维”了。

自媒体与自媒体平台之间,“我们”和“他们”之间,有着一种恐怖平衡。自媒体平台寄希望于自媒体带来的是吸引用户的内容,是黏性;而自媒体希望平台带给他们的则是接触用户的管道和变现的工具。各取所需,相安无事。而当一方所要的,对方不能给,或者,一方想要的,也正是另一方想要的时候,矛盾就会产生。当某个自媒体拥有了足够的用户与可靠的变现工具的时候,他当然将选择独立。我们现在看到的美国博客的独立倾向,就可以想象成功的自媒体人的未来走势。所幸的是,各大自媒体平台之间也在寻找平衡,这种巨人之间的平衡,为弱势的自媒体提供了巨大的生存空间。希望某一家企业独占某项服务 90% 以上份额的恶梦永远不要在中国的网络空间出现,在网络空间之外,我们已经碰到过太多这样的先例。我们此前

曾经为新浪、搜狐、网易主导的中国互联网前三国大战欢呼，现在，也应该为 BAT 的新三国大战感到欣慰。正是在 BAT 之间，以及自媒体与自媒体平台之间的恐怖平衡中，“我们”才比较安全。正是因为 BAT 之外，还有搜狗、360 好搜、京东、易信与陌陌，还有今日头条，这个世界才那么多姿多彩。

我曾经有一个天真的观点，在人家已经造出了车子的时候，你自己去发明轮子（比如 *Buzzfeed*），是不是足够聪敏？意思是，你完全可以坐上人家的车子，去到你要去的地方。但在围绕着自媒体，梳理到这里的时候，我突然发现，车子轮子都是伪命题，真实的问题是，你搭便车，一定要知道在哪一站下车，一定要知道下一班你要搭的便车在哪里。你一定要知道，你要去的地方和车轮、车子的发明者、拥有者要去的地方不是同一个。奥巴马酸劲十足地说，中国人搭他的便车，小气了一点，我们的老大虚怀若谷，说的是，欢迎大家一起来搭中国的便车！

自媒体就是一趟东方号特快列车。你在车上吗？你要去哪里，准备在哪里下车？时间的玫瑰，很可能开在前方路上。

老博客新传奇

刚刚过去的 2014 年，是大家认为博客正式出生的第 20 个年头，英国《卫报》为此找了三位博客先驱者，也就是我们所说的“自媒体人”，进行集体访谈。这三个人中当然少不了戴夫·温纳，举世公认的博客之父。第二位是圈外知名度不足，圈内被称为“河东狮吼”的梅格女士（Meg Hourihan），她是事实上的“博客之母”。你一定没有听过这个说法，因为，这是我原创的。我原创的理由，稍后给出。第三位知名度更低，Justin Hall，他是一位作家、企业家。1994 年，他开始发布 Justin's Links，早期的个人网站。后来，他转向做网络游戏、网络视频。

《卫报》专访的这三位中，值得八一八，也有料可八的是梅格。梅格早已离开了硅谷，现在是两个孩子的母亲，住在纽约。她很遗憾自己已经没有时间像过去那样不停地更新自己拥有独立域名的博客了，但是她发推、转推（Twitter），并在其他社交媒体上与人互动。她仍认为自己是一个博客，无非博客的方式刷新了。

我把她称为“博客之母”的原因，是她和埃文·威廉姆斯一起共同创办了 blogger.com，而且，她是其中比较重要的一个。她和埃文·威廉姆斯一样是码农，一样对互联网一往情深，而且，相当一段时间内，他们是一对拥有共同理想与愿景、在一条战壕里战斗的恋人。许多人只知道埃文，而不知道梅格，对于这个女人来说，是有欠公平的。当然，这怨不得埃文，因为是梅格自己对博客心存绝望，狠心地甩下了埃文，和所有的其他员工一起扬长而去，扔下埃文一个人打理博客平台。梅格



当时不知道，她蹬了的其实是一个金龟婿，一个不仅帅气，而且日后就是用她和他共同创立的网络事业把自己最终打造成数十亿美元身家网络巨人的金龟婿。梅格离开不久以后，埃文把自己和博客平台一起卖给了谷歌。在谷歌，埃文找到了自己新的伙伴，并且很快带着她离开了谷歌，这个修养、品位、视力超人的女人，后来主持设计了广受好评的推特公司的办公环境，也一手操办了现在的 Medium 公司超级梦幻办公区，并因此成为新闻人物。

扯太远了。我们的正题是“老博客，新传奇”，十分严肃的标的。回答的是“做大了的自媒体到底是什么”这个悬而未决的问题。上面的说辞只是开胃的引子。博客们很老了，20年过去了，但是他们一直有新鲜事。

1. 博客博客麦特·德拉吉

这是互联网上的老人，但是当说到博客，尤其是新闻博客的时候，不能不说到他。尤其是说到阿里安娜·赫芬顿，说到《赫芬顿邮报》的时候，不能不说到德拉吉。德拉吉本人并没有什么新鲜事，就这样了，互联网曾经选择他作为英雄，目前仍然给了他一个巨大的话筒，有一份不错的收成。但是，他好像将是永远的博客，永远的“自媒体”，永远走不出这个圈子。按照目前的发展态势，他和他的《德拉吉报道》，不久后，将成为互联网上的文物。

2. 博客博客阿里安娜·赫芬顿

这首先是一个令人肃然起敬的女人。关于她的八卦，篇幅太大，我不想说，而且说起来让人心疼，建议你自己百度、搜狗或者好搜一下。一个名女人，尤其是一个美丽的名女人，尤其是一个来自希腊的被称为“当代公民凯恩”和“新媒体守护神”的名女人，一定有许多许多精彩的故事。百度可以提供的信息已经足够丰满，而我这里要说的，是你肯定没有听过，而且百度上也找不到的，开个玩笑，但这是真的。迟早会有人以赫芬顿女士为原型拍一部电影或电视剧，让大家来追。

我要说的，其实不是八卦。阿里安娜·赫芬顿与麦特·德拉吉是朋友，赫芬顿创办《赫芬顿邮报》时的一个共同创始人，就是麦特·德拉吉介绍给赫芬顿的。也就是说，博客赫芬顿女士创办的博客新闻网站《赫芬顿邮报》，与博客博客德拉吉有着千丝万缕的联系。甚至，赫芬顿在说到自己的《赫芬顿邮报》时，直言不讳地说，这就是“德拉吉”！她的意思是，《赫芬顿邮报》很像《德拉吉报道》。当然，那是开始，起头的时候，是赫芬顿女士对于朋友的推崇与仗义。《赫芬顿邮报》仅从创办时的定位讲，就把《德拉吉报道》远远地甩在身后了。

2005年《赫芬顿邮报》创办的时候，共同创始人有四位。赫芬顿女士和她的伙

肯·莱勒（Ken Lerer）是其中主要的两位。他们约定，各人再各自推荐一位创始人。因此一共四位。

肯·莱勒是一位前大学新闻系教师。他先是研究新媒体，然后就情不自禁地投身于新媒体。这是一位不折不扣的新媒体传奇人物。现在，他主要的角色是风险投资家。他主要的投资对象，是实验性新媒体网站。当然，他也写博客。

肯·莱勒推荐的《赫芬顿邮报》共同创始人名叫乔纳·佩雷蒂，一个麻省理工学院媒体实验室的研究生，一个注定将成为新媒体颠覆者的码农。人们通常把他译为佩雷蒂，我把草字头给他掀掉了，为什么要给他戴上这顶草帽呢？给他时间，这个人很可能成为开拓新媒体边疆的一代大帝。他负责主政《赫芬顿邮报》的技术解决方案，给《赫芬顿邮报》注入“病毒”基因。

赫芬顿推荐的共同创始人，也就是麦特·德拉吉推荐给她的，是著名记者、博客安德鲁·博莱特贝特（journalist and blogger Andrew Breitbart）。这个人也是狠角色，与德拉吉一样政治立场右倾，帮助德拉吉编过一阵《德拉吉报道》。赫芬顿女士开始的时候，受其前夫亿万富翁、美国共和党众议员赫芬顿先生影响，政治观点右倾，与德拉吉相投，后来逐步演化，转而支持民主党。她的创业伙伴肯·莱勒支持民主党。

这样的豪华阵容（此后接踵而至不断加盟的传统媒体精英，甚至更为梦幻），在出发的时候，就让人刮目相看。2005年的时候，大洋彼岸，在中国，当时的“博客教父”方兴东、“千年老妖”魏武挥们正在投入地玩博客，而一场由新浪发动的“博客大战”刚好正在酝酿开锣。两相比较，美国的一群精英博客，显然远远地走在前面了，此时，这些人已经整装待发，就要开始一段新的征程。他（她）们指向的摩天岭，就是不可一世的《纽约时报》。

开始的时候，《赫芬顿邮报》结合并展现了网络新闻出现以来的几乎所有的特点与功能。但是，最引人注目的是两样东西：内容整合和博客（Aggregating Content and Blogging）。这与陈彤此前在新浪所用的建立自己江湖地位的新媒体工具一模一样。

阿里安娜·赫芬顿自己的话是这样的：“（《赫芬顿邮报》）就是整合。就是《德拉吉报道》加三个其他要素：群体博客；社区——因为，从一开始我们就让大家可以在这里十分方便地进行评论；第四项，是原创报道。”

这就是赫芬顿女士亲口解读的《赫芬顿邮报》起始时的核心新媒体战略。当然，这是最近的说辞。当年的文案显示，赫芬顿女士也是摸着石头走过河来的，她的思路当初并没有现在这样清晰。不过，整合与博客，始终是这位新媒体女王的镇山之宝。



3. 博客博客埃文·威廉姆斯

博客埃文·威廉姆斯在离开谷歌之后，暂时失去了方向。带着刚刚在谷歌找到的财务自由和可人女友，威廉姆斯过上了一段闲适的日子。一位潦倒而前卫的硅谷播客，也是他的崇拜者和他交上了朋友，有一天问他，愿不愿意投自己的播客？博客威廉姆斯当然明白播客是什么意思，音频博客呗，但他并没有多大的热情。为了帮助自己的朋友，也因为暂时实在没有什么看准想投的，他投了播客。此时埃文·威廉姆斯在硅谷已经是名人，他的播客很快吸引了一些投资人，这些投资人一共跟投了500万美元。

但是，播客并不像博客那么好运。苹果公司将播客集成到 iTunes 中，威廉姆斯的播客项目随时可以断气。威廉姆斯旗下穷途末路的播客们，其中包括尾随威廉姆斯而来的谷歌博客们，发明了微博客。微博客开始并不被人们看好，但是，威廉姆斯看好。他把投资人投的500万美元如数奉还，自己一个人独立出资，独自承担风险，也就是说，他也可能独自享受收益。因此有一种阴谋论说，威廉姆斯向投资者们隐瞒了微博客的前景，在微博客也就是推特（Twitter）爆发之前，把投资者们清场了。

博客威廉姆斯在走了一段播客的岔道后，偶然地走向了微博客，140个字限额的断臂维纳斯，让人们看到了“自媒体”的无限风光。

当然，博客埃文·威廉姆斯的故事还没有讲完。在内部权力斗争中失败并被逐出推特后，威廉姆斯带着数十亿美元的身家重新做回了自己的博客，这一回，这个新博客平台被他直截了当地命名为 Medium。这个新故事从2012年算起，已经起头两年多了，会不会是下一段传奇，现在大家都说不大准。

4. 博客博客奥姆·马利克

奥姆·马利克（OM Malik）是一个印度裔的美国科技作家、企业家，他是硅谷著名的科技博客网站 GigaOM 的创始人，当然，也是这家网站的重要作者。

奥姆1993年移居纽约为《海外印度》杂志撰稿，不久他加盟福布斯杂志，并成为其重要的科技作者。他同时也是著名杂志 RedHerring 的资深作者。1994年年底，他创办了一个为印度移民服务的新闻网站。1995年，他参与创办了一份杂志 Masala，以及同名的一个南亚门户网站。1997年，奥姆参与了福布斯网站的创办。1999年，他离开福布斯网站，进入一家著名的风险投资公司出任投资经理。但是，他很快放弃了那份工作，因为，他更喜欢写作，而不是数钱。

这位才华横溢的科技记者，几年间不断地转轨，始终没有找到自己稳定的定位，他不断地从一个公司转到另一个，不断地创业又不断地失败。

2000 年，也就是在互联网第一次泡沫进入巅峰期的时候，他移居到旧金山，成为著名的 **Business 2.0** 杂志的高级撰稿人。从此，他和尼克·丹顿一样，开始和科技博客们厮混，并在硅谷扎根下来，未曾离开一步。

2001 年，他创办了一个以自己的名字命名的公司和网站 **GigaOM**，一个 **Web 2.0** 博客网站（**a Web 2.0 blog**）。这个最初由他一个人经营的“自媒体”不断壮大，逐步汇聚了一批卓越的博客与作者，成了他此后唯一的事业平台，也进入了硅谷最有影响力的科技博客新闻网站行列。在全球博客 50 强和 **CNET** 最有影响力的 100 强博客榜单中，**GigaOM** 常常露脸。

GigaOM 在互联网泡沫破灭后的谷底创立，然后，随着硅谷一起再出发、成长。**GigaOM** 几乎见证了此后的每一个硅谷奇迹，并且与这些奇迹的创造者们结下了不解之缘。**GigaOM** 每年都会举办一系列的大小活动，硅谷的大佬们常常会现身来为老朋友捧场。埃文·威廉姆斯在 2014 年 11 月 19 日，也就是中国乌镇互联网峰会开幕的那一天，参加 **GigaOM** 举办的一场活动，并现场接受奥姆的“严刑拷打”，解释自己新创办的公司究竟要干些什么以及不干什么。

5. 博客博客尼克·丹顿

尼克·丹顿是前英国《金融时报》的记者，是一个典型的极客，从头到脚一身的故事。我的意思是，他除了以新媒体巨头的身份可以上媒体、科技版面之外，许多时尚八卦杂志的头版头条也上过。他的八卦故事可以和苹果公司的老大库克一样劲爆。

丹顿最早在布达佩斯驻站，那并不是一个他喜欢的地方，因此，他常常坐火车去邻近的维也纳，那是离他最近的他可以买到《连线》杂志和《苹果爱好者》杂志的地方。很快，他对这样的工作和生活失去了兴趣。1996 年，丹顿把自己从投资银行节奏转换成了互联网节奏，也就是说，他改变了视角，以互联网的视角而不是投资银行的立场去看待世界了。他转场去了硅谷。但是，开始的时候，硅谷与他想象之中距离太大，他有点失望。不过，他在这里最终和一系列的博客先驱们交上了朋友，情形慢慢变了，他自己也成为了博客。

他在最近的一次访谈中说，他的硅谷的博客朋友们，包括戴夫·温纳、埃文·威廉姆斯、以及我们上面重点说到的梅格女士。丹顿与埃文在他被谷歌收购之前，有过生意上的合作；而梅格女士，后来甚至成了丹顿的同事。身处这些博客中间，你可以想象接下去，丹顿会做些什么，以及，他会教人做些什么。

他的一个朋友，名叫杰夫·吉维斯（**Jeff Jarvis**），曾经描述过自己为什么爱上博



客。杰夫说，丹顿在硅谷做新闻搜索引擎 **Moreover** 的时候，给他看自己写的博客，但他毫无感觉。直到 911 事件发生时，他对博客仍没有热情。但是，911 之后，一切都变了。丹顿和他在硅谷的几位博客朋友们知道杰夫此刻正在纽约、正在遭受飞机撞击的世贸中心。幸运的是，他们辛苦但很快地找到了毫发无损的杰夫，于是，丹顿让他连线，教他登录自己的博客，与硅谷的朋友们在博客上隔着整个美国大陆，在东海岸和西海岸两边，有一句没一句地交流近况。他们就这样，在接下来的一段时间里，在不同的地点，不同的时间，通过博客共同经历了这场史无前例的灾难。这种和现在的连传统媒体网站都在广泛采用的所谓 “live blog” 报道模式相似的沟通方式，让杰夫立刻深深地爱上了博客。杰夫是谁？百度一下吧，十分有名的互联网巨人。现在，杰夫不仅写博客，还会每天发若干条微博（**Twitter**），很饶舌的家伙。

他是西方新媒体领域的意见领袖，有一个独立博客 **BuzzMachine**。埃文·威廉姆斯请他到 **Medium** 写稿，杰夫在 **Medium** 介绍自己时就两个关键词：博客和教授。

尼克·丹顿自己在硅谷创办了很多个企业，其中包括一个新闻搜索引擎 **Moreover**，一个新闻博客网站，名字就叫 **Newsblogger**。后来，他离开了硅谷，在纽约安顿下来。但是，写博客的习惯，始终没有改变。而这个习惯，成就了他最为成功的事业。丹顿爱说，他苦心孤诣地经营的企业，并没有什么大花头，但他的副业（**Side Project**），总是给他带来声名与财富。他的博客名叫 **Gawker**，以此为基础建立的新媒体叫 **Gawker Media**。事实上，这也成为了他最为成功而重要的事业，作为博客新闻网站的 **Gawker** 是比《赫芬顿邮报》更早成名的博客新闻网，在中国也非常有名。许多人都在追随、模仿。丹顿从“自媒体人”向新媒体巨人的蜕变，就是在这里完成的。

6. 博客乔纳·佩雷帝

其实，乔纳·佩雷帝与博客并没有多少直接的瓜葛，他更喜欢用代码写作，而不是用文字。他与博客的缘分，是从被前新闻学教授肯·莱勒引见给赫芬顿女士开始的。作为《赫芬顿邮报》的四位共同创始人之一，这位 MIT 媒体实验室出身的码农，对于博客以及博客新闻模式，有着深刻的理解。但是，他不是博客，他异化了博客，最终超越了博客。我的意思是，他创办的 **Buzzfeed** 超越了《赫芬顿邮报》。

《赫芬顿邮报》与 **Buzzfeed** 可以被视为孪生姐弟。引见佩雷帝进《赫芬顿邮报》的肯·莱勒，是 **Buzzfeed** 的董事会主席。两位《赫芬顿邮报》的共同创始人创办并经营着 **Buzzfeed**。所以，两者之间的关联，也就可想而知了。事实上，**Buzzfeed** 正是佩雷帝在《赫芬顿邮报》时的一个实验创意。

没有佩雷帝,《赫芬顿邮报》会不会有今天的成功,我不知道。但是,没有赫芬顿之旅,佩雷帝没有经过博客们对他的煎熬与压榨,他的成功绝不会如此快捷与到位,这个IT小子对新闻与博客新闻网站的理解,绝不会有今天的境界。《赫芬顿邮报》目前展现出来的“病毒”新闻特征与技术导向特质,毫无疑问包含着佩雷帝的巨大贡献。而在《赫芬顿邮报》的学习与积累,也使他有机会迅速地站到赫芬顿的肩上。

从外表上看,《赫芬顿邮报》与 *Buzzfeed* 几乎是完全不同的两类网站,一个比较严肃、主流,一个比较轻狂、非典。其实, *Buzzfeed* 只是在各个方面都更为激进、走得更远一些而已。在强调整合、强调 UGC 内容(博客)、强调互动(社区体验)、强调分享(重视社交网络病毒传播)、强调原创几个方面,两者的差异只是五十步与百步的距离。似乎《赫芬顿邮报》在原创方面强过 *Buzzfeed*,但是,2014年《纽约时报》的创新报告,正是由 *Buzzfeed* 而不是由《赫芬顿邮报》独家首发的。*Buzzfeed* 也像《赫芬顿邮报》一样,拥有一支来自顶尖传统媒体的职业记者编辑“梦之队”。

十分有趣的是,纽约的“硅巷”(Silicon Alley)在打造新媒体方面的成就,一点儿都不逊色于旧金山的硅谷(Silicon Valley)。这种集群效应的产生,纽约的财经、金融、科技、艺术博客们居功至伟。

我本人曾经硬着头皮看了两个星期的 *Buzzfeed*,每天看,一看就是几个小时,试图弄明白这个网站究竟是怎么玩的。这是为千禧一代制作的网站,我这把年纪的大叔要消受实在勉为其难。但是, *Buzzfeed* 的各项统计数字明摆在那里,让你不能不对大叔肯·莱瑟和小伙佩雷帝的成就称奇,并好奇地琢磨他们究竟是怎么做的,有哪些可以称道的地方。*Buzzfeed* 超越了《赫芬顿邮报》,就目前的势头看,彻底甩下《赫芬顿邮报》,需要的也只是一点点时间。而《赫芬顿邮报》还不满十岁,新媒体上的地标性建筑,切换得有多快。

吃透博客《赫芬顿邮报》的技术小子佩雷帝用技术与算法战胜《赫芬顿邮报》,不是天经地义的吗?当然,在这场零和游戏中,他们都是赢家,他们之间的角逐越激烈,他们赢得越多,分得的蛋糕份额越大。输家,另有其人。

上面蜻蜓点水似地说的六位美国博客,用我们中国的标准,全部曾经是“自媒体人”,除了麦特·德拉吉好像总也长不大之外,现在,全部都不是“自媒体”了。虽然他们还在写博客。他们都是卓有影响力的新媒体企业家,改变了或者正在改变新媒体版图的人。对于我的观点——“如果自媒体做大了,他们就不再是自媒体”。他们的故事,都是很好的支持。这也是我断定吴晓波频道有可能成为下一个《赫芬顿邮报》的出发点。通过上面的叙事,你还会认为这样的判断只是信口开河吗?当然,你把它理解为美好的祝福,也没有什么不可以的。



自媒体的中国故事与博客的美国传奇，让我们对新媒体的未来，充满了好奇与憧憬。

受伤的美国报业望族逆袭互联网

历史的河往哪里流，你知道吗？

美国报业望族的互联网逆袭，能给中国传统媒体在内的新媒体“受难者”什么信号？

报业曾经是格雷厄姆家族的主要产业，但这个美国报业望族被互联网整得灰头土脸，不得不在 2013 年以 2.5 亿美元贱卖了金字招牌《华盛顿邮报》。此前，2010 年 8 月，他们也曾以 1 美元，卖掉了旗下曾经与《时代周刊》齐名的《新闻周刊》(Newsweek)。不过，格雷厄姆家族正在逆袭互联网，也许，他们的某一个女儿，会带来意外的惊喜。

《华盛顿邮报》对老东家还是有感情的。2014 年 12 月早些时候邮报以一篇篇幅巨大的特写报道了格家 37 岁的女生劳拉·格雷厄姆的互联网事业。但是，这篇报道究竟有多少人关注，十分可疑。网页上没有任何一家社交媒体的转发记录，文末一共有 9 条评论。其中第 8 条评论要修理邮报编辑，指前 7 条评论根本与这篇报道无关。第 9 条评论斥责这篇报道无聊，扬言要退订。

其实，这篇报道还是很有料的。我对这篇报道感兴趣的原因是，在大学校园里，我就开始在内部资料室里读《华盛顿邮报》。之前，又恰好写了一组有关《华盛顿邮报》的文章，并且重点讲了丹·格雷厄姆如何痛失投资谷歌，以及后来痛失投资脸书的机会的故事。

显然，这些故事没有完结。而且，这些故事还充满了偶然、巧合、缘分、爱情、尊严、友情、高贵而优雅的理解与互信等我最喜欢的真实、而不是虚构的美好的人文因子。

2010 年春天，也就是 1 美元卖掉《新闻周刊》的那一年，当时的《华盛顿邮报》公司主席兼 CEO 丹·格雷厄姆和他的女儿劳拉、劳拉的丈夫提姆·奥萨尼森三个人一起在华盛顿街头小聚，吃牛排。提姆是当时正在走红的以华盛顿特区为基础的网站 LivingSocial 的共同创始人。

劳拉和提姆都是华盛顿地区出了名的互联网活动分子。他们的相遇是在一家互

联网公司 **Revolution Health**。那家公司来头极大，是美国在线前董事会主席斯蒂夫·凯斯投资并试图用来改造卫生保健行业的推手，劳拉在这家公司里负责网上营销团队。提姆则是一个想法很多的家伙，他在 **Revolution Health** 干了没多久，就去创办 **LivingSocial** 了。

提姆边吃牛排，边不经意地说，如果我不再做 **LivingSocial**，我要新办一家公司，利用社交媒体平台帮助企业拓展品牌。

丹·格雷厄姆的脸一下子神采飞扬起来。饱经沧桑的他听得懂这句话的意思。“这可是一个好主意！”丹可是脸书（**Facebook**）的董事会成员，他清楚地知道用户和广告商是如何快速地涌入这些社交媒体的。

丹·格雷厄姆一张脸书的股票都没有，但他是脸书董事会中令人尊敬的一员。作为脸书的潜在的初创投资者，丹与马克·扎克伯格一见如故，互相推崇。但是，就在双方即将签约之际，有投资人愿意以惊人的更高的估值出资。扎克伯格和他的小伙伴们无法拒绝，但是扎克伯格倍感抱歉，一个人躲到洗手间坐在地上失声痛哭。最后他打电话给丹，丹十分高贵而优雅地表示理解，让他跟着自己的感觉走。当时，《华盛顿邮报》腰缠万贯，互联网还没有对其造成多少大的冲击，丹·格雷厄姆完有能力以同样甚至更高的报价，抢回主动。不过，当时丹对脸书的认识并不到位，他以一个优雅的背影离开了脸书。聪敏的扎克伯格没有让丹走远，他特别邀请这位媒体巨人加入董事会，并且把他奉为上宾。脸书后来上市时，类似阿里巴巴的股权与投票机制设计，就是丹参照华《华盛顿邮报》的模式，帮助扎克伯格确立的。

女婿的一句戏言，可能激发了丹对于种种历史误会的回味。他没有把这个创意仅仅作为席间的谈资。此后，他开始认真地琢磨这个主意，并打算让劳拉来担纲。

但是，他的女儿劳拉·格雷厄姆可不是省油的灯，从小，她就试图摆脱家族的影子，做自己想做的事情。她在芝加哥大学念书的时候，课余就去芝加哥南部的一家救济院工作，有时，还去一家希腊熟食店打杂。她的暑假也内容丰富，作为科罗拉多山区医疗救护队的成员，她甚至学会了如何用一支铅笔伸入喉咙里帮助面临窒息的病人呼吸。在大学里，她还做过住在雇主家的保姆和体育教练。她曾经想当医生，各项考试成绩十分出色，以至于《华盛顿邮报》旗下非常著名的卡普兰教育机构（**Kaplan**）邀请她教授考试准备课程。当然，那个 **Offer** 被她一口回绝了。

毕业后，劳拉作为一名水电分析师去了尼泊尔。稍后，去麻省理工学院的斯隆商学院拿了一个 **MBA**。她不愿意去大公司工作，因此选择了当时规模很小的初创企业 **Revolution Health**。2008 年她转往 **Slate** 工作，那时候，这个由比尔·盖茨出资，



由《新共和杂志》的著名总编辑迈克尔·金斯利创办的著名网上杂志，已经在《华盛顿邮报》旗下了。

在三人牛排大餐几个星期之后，丹·格雷厄姆请劳拉到一家高级酒店吃早餐，此时，她还在 **Slate** 工作。父亲和女儿坐在户外的院子里，一起轻松地吃着蛋饼。但丹·格雷厄姆没等女儿吃完，就认真地提出了指令式的请求：我要你把提姆的那个主意付诸实施！就是那个跟脸书有关的事情。

这一回，劳拉没有拒绝老爸，她答应了，成为了 **SocialCode** 的共同创始人和 CEO。此前劳拉的所有历练，似乎全部都是为这一刻准备的。

后面的故事，和所有成功而快乐的故事一样，充满了挑战和戏剧性，但是结局圆满。

劳拉接受父亲的托付，开始组建团队，《华盛顿邮报》集团公司内外的能人，都是她的猎物。《华盛顿邮报》旗下有一家波士顿的公司，专门负责实验如何在脸书及其他新兴的媒体平台上做广告的可能途径。劳拉去拜访那家公司，她一下子就被这家公司的一位创办人迷住了。那是一位 20 出头的小姑娘，名叫康娜 (**Addie Conner**)，她正在做着一些技术与营销方面的富有创意的东西。

康娜是一个在佛蒙特州农场中长大的超级滑雪迷，但她同时也是一个天生的社交媒体专家。她懂得如何通过梳理人们在脸书个人主页上呈现的五花八门的信息，通过对这些人的喜好、行为习惯以及他们特殊兴趣的把握，来寻找精准投放广告的契机。

对于广告人来说，海量的社交媒体就是天赐舞台，充满了令人咋舌的可能与规模效应。脸书和脸书的 13 亿用户，为取代广种薄收、天女散花式的旗帜广告发布方式，提供了外科手术式的目标精准的完美投放机会。

康娜是这方面的专家，她成了 **SocialCode** 的共同创始人。

作为丹·格雷厄姆的女儿，劳拉拥有所有创业者都不敢想象的取之不尽的资源。她就在自己位于杜邦大厦 (**DuPontCircle**) 的 **Slate** 办公室里开始了自己的创业路，并且毫不留情地动用各种关系，直捣龙门。比如，她的一位名叫茉莉的阿姨，著名的新闻记者，带她参加了一系列企业巨头的聚会，给她引见跨国广告、公关巨头奥美以及公关巨头 **Edelman** 的 CEO。

劳拉收获的第一个大客户是 **Geico**，巴菲特旗下的汽车保险公司。巴菲特，就是那个最著名的巴菲特，是劳拉奶奶，前《华盛顿邮报》董事会主席凯瑟琳·格雷厄姆

(Katharine Graham)的好朋友。巴菲特是《华盛顿邮报》为时数十年的主要股东。

为了搞定 Geico, 劳拉自己直接去找巴菲特本人, 参加伯克希尔·哈萨维公司的年度股东大会。最后, Geico 给了她 5 万美元, 让劳拉按照自己的意愿, 试着投投看。

第一单 5 万美元, 实在不是什么大数目。但是, 这个大牌公司的俘获, 使劳拉手中终于有了一张响亮的牌。

劳拉从此开始了她的例行征程, 一早跳上去纽约的火车, 在火车上打一系列的“冷不防电话”(cold-call), 其中不少对象, 是她父亲的生意伙伴。然后, 晚上再坐火车回家, 在火车上继续打“冷不防”电话。

格雷厄姆老爸也没闲着:“我为 SocialCode 打了好几年的促销电话, 无论是劳拉还是其他人要求我打电话, 我就打, 我从未让她们失望。”

劳拉不断地扩军招人, 并且从《华盛顿邮报》的创新团队中偷人, 从而建立了完整的客户服务体系。她还要求她的 Slate 同事帮助找客户。2010 年 11 月 13 日, Slate 的同事给劳拉转来了一封邮件, 邮件来自美国运通。美国运通最终改变了一切。

美国运通感恩节促销活动的故事说起来技术性很强, 很烦, 但负责技术方案的天才少女康娜(记住这个名字, 说不定多少年后, 这个名字会成为一个网络业的传奇)圆满地完成了使命, 活动大获成功。

到 11 月 24 日, 感恩节前一天, 有 100 多万粉丝加入了美国运通组织的这场活动。劳拉和她的老爸一起赶往在南曼哈顿的美国运通大厦, 那个可以俯瞰 911 遗址的地方, 去接受这家金融业巨头众高管的祝贺。

劳拉说:在美国运通大厦, 我明白了, 我们拥有了一份靠谱的生意。劳拉的老爸望着 911 遗址时, 心中是不是也有了劫后余生的感觉呢?

四年以后, 从一顿牛排聚餐中孵化出来的这门生意, 已经在华盛顿和纽约有了办公室, 在旧金山有了一个销售和技术中心。公司的员工增加到了 160 人。而大客户也纷至沓来。雀巢、梅西百货、可口可乐、利洁时、英国石油都榜上有名。根据几个不同的消息来源, 目前, SocialCode 毛收入达 3 亿美元, 毛利率在 25% 左右。

这家公司有三个收入来源。一个是管理服务, 他们代表客户每投放一美元广告, 公司提取 10% 作为管理费用。基于这种模式, SocialCode 帮助客户策划并且实施广告投放计划。第二部分为媒体技术许可收入, 如果客户使用他们的软件在社交媒体 Facebook、Twitter、Pinterest、Instagram 上针对目标用户精准投放广告, 公司会收取较高的费用。第三个是分析技术许可收入, 客户利用 SocialCode 的专有分析技术,



对不同的社交媒体上的用户数据进行分析，以配合各种营销活动的展开。

《华盛顿邮报》公司在卖掉《华盛顿邮报》及相关报业资产后，改名为格雷厄姆控股公司。目前，格雷厄姆控股公司坐拥 6.5 亿美元现金。它还在筹划卖掉旗下的有线电视业务，这将使得其现金储备更为丰厚。除此之外，卡普兰教育机构仍然是一头金牛，其他则还有一些新媒体资产，比如网上杂志 **Slate** 和一个新闻搜索服务公司 **TROVE**。

对于格雷厄姆控股公司来说，挑战是新媒体业务利润很薄，根本不是当年的报纸能比拟的。2013 年，格雷厄姆控股净利润达 2.36 亿美元。**SocialCode** 在新媒体业务中的贡献最多，但占比也还十分有限。有人认为，它将成为大型零售、科技巨头或者广告业巨头的并购目标。

从小接受巴菲特“买入并持有”投资策略影响的丹·格雷厄姆把 **SocialCode** 当作一个家族长期的事业看待。“**SocialCode** 拥有难以令人置信的能量，我们将尽可能地让它充分成长。它比我想象的成长得更快，前程远大。”以格雷厄姆所处的社会坐标及阅历作出这样的判断，错得也许不会很离谱。

寄生于社交媒体的 **SocialCode** 能不能以大数据为依托进一步拓展，谁也不知道。那个天才少女康娜能不能玩出什么新的花样来，谁也无法预先猜测。但是，格雷厄姆家的人，面对互联网的挑战所展现出来的不服输的劲头，以及他们所取得的惊人的进展，是值得点赞的。

格雷厄姆家族的互联网逆袭，也给包括中国传统媒体在内的新媒体“受难者”一个积极的信号，天助自助者。故事，没有完结，仍在继续。2006 年没有机会联手合作的丹·格雷厄姆和马克·扎克伯格，当时怎么也无法想象会在脸书的董事会中成为亲密的同事，他们更难以想象的是，另外一个格雷厄姆女生，会成为脸书以及所有社交媒体的亲密伙伴。这个格雷厄姆家的女儿，会像那个给了自己的两个无畏的记者以强有力支持，从而把尼克松总统拉下马来来的格雷厄姆奶奶凯瑟琳一样，再创格雷厄姆家的辉煌吗？不好说，但可以想象。

历史的河往哪里流，你不知道。

第二部分

网上报纸的“原罪”

《德拉吉报道》与崛起的新媒体

是什么造就了“网络莽汉”德拉吉的成功？

为什么他常常能率先发布一些独家报道，而主流报纸却没有？

一年前，即 1998 年 1 月 23 日，美国加州大学柏克莱分校教授尼尔·亨利（Neil Henry）在他的大众传播课上，按计划想和同学们谈一谈沃特·李普曼，但是他的学生们立即打断他，要求改谈麦特·德拉吉。

美国历史上最卓越、最有思想的新闻记者李普曼因此被冷落在一边，亨利和大家谈起了当时炙手可热的德拉吉，一个因特网上的新人。这个人名声不怎么样，在追逐新闻时时而十分鲁莽，因而官司缠身；但他具有众多的消息来源、拥有众多爆炸性新闻。他关于克林顿总统的消息震惊了全美国。

曾为《华盛顿邮报》王牌记者的亨利教授当天下课后在接受《旧金山纪事报》采访时说：我用了整个讲座的一半时间来谈论麦特·德拉吉，这些天所有媒体都被他牵着鼻子走。

亨利教授并没有言过其实。在美国所有传统媒体关于此事发表第一个字三天之前，全美国几乎都听说了莫尼卡·莱文斯基（Monica Lewinsky），她与总统的关系，她的履历，她的计算机操作技术，她所熟练掌握与使用的软件。这一切全是麦特·德拉吉这个无名小卒一个人通过因特网干的。

亨利在采访中预言：已经不断地使传统媒体感到困惑与窘迫的德拉吉，将因为



这组报道，而从无人问津的“边缘人”最终走向主流。

亨利的预言是正确的。他发表此预言的第二天，美全国广播公司（NBC）即邀请德拉吉在其名牌节目《会见报界》（*Meet Press*）中，与来自《新闻周刊》与《纽约时报》的代表共同接受采访。自那一天起，他的个人网站平均约每天有 20 余万人到访。

一年后的今天，克林顿因为德拉吉率先报道的上述丑闻而被众议院弹劾、被参议院审讯，此时来回顾德拉吉的所作所为，来检阅他通过因特网告诉人们的一切，因特网这一新媒体的崛起，已经成了不争的事实。

西方一些媒体研究者认为德拉吉代表了因特网新闻业的一个新的发展方向，但他的新闻伦理观及可信性仍然是一个有争议的问题。从我们接触的材料看，这种争议是充满戏剧性的。

CNN 的著名节目主持人拉里·金在节目中坦言：“德拉吉的读者是愚蠢的”。

白宫现已辞职的新闻发言人马克·麦柯里在德拉吉发布新闻后的新闻吹风会上申明：他拒绝回答任何基于《德拉吉报道》提出的问题。（事实上，麦柯里也拒绝回答几乎所有有关此绯闻的问题，无论是否与德拉吉有关。）

加州大学柏克莱分校新闻学院院长奥维里·斯卡尔（Orville Schell）对德拉吉的观感与白宫方面有相同之处。他说：德拉吉是“电脑病毒”。

“在某些情况下，这种病毒会污染整个网络空间。在网络空间，很少约束与限制。事态发展得越快，这种病毒的威胁越大。”

当然，德拉吉的律师曼尼尔·克劳斯纳不同意这种观点：“由于种种原因，种种传统媒体有时候没能取得像德拉吉那样的成就。他对于他的工作是负责任的、谨慎的。”他补充说：“传统新闻界像一个俱乐部，他不属于这个俱乐部，他属于网络俱乐部。”

《旧金山纪事报》记者的观点比德拉吉的律师走得更远。纪事报政治记者罗伯特·杰尼尔森写道：“事实上，许多新闻俱乐部已经向他打开了大门。1997 年底举行的一次白宫记者协会午餐会上，德拉吉就是众望所归的明星。”

见仁见智的德拉吉，究竟是谁？

德拉吉是谁

十年前，麦特·德拉吉，那时 22 岁的小伙子，从马里兰州的一个小城市西行来到了陌生的南加州。他不是个好学生，成绩平均为 D。不过，他似乎从小就具有新

闻鼻。

当他的伙伴们迷恋摇滚、影星汤姆·克鲁斯等之时，他却对里根总统的演讲起草人佩基·努南和《纽约时报》的专栏作家摩伦·多德深感兴趣。

他喜欢写作，但没有去念新闻系，也没有新闻机构颁发的相应证书。从常规的渠道，他看不到自己可以在新闻界找到一席之地的前景。

“谁会雇用我呢？”他回顾当年。当他在哥伦比亚广播公司（CBS）属下的加州一家礼品店找到一份工作后，他买了一台电脑，发现了因特网这一巨大的世界。这是一个开放的天地，德拉吉在这里有宾至如归的感觉。

他的新闻学徒生涯与众不同。他最终成了礼品店的经理，在那里，一边工作，一边从人们认为无价值的资源中寻找有意思的资料并将其发往因特网上的新闻讨论组。他根本不知道自己正走向何方，直到有一个读者向他提出，要订阅他所发布的各种信息。就在这个基础之上，在1995年，《德拉吉报道》诞生了。

在好莱坞的一间局促的卧室中他开始了自己的事业。当然，他的工作方式并不像《纽约时报》编辑部里的精英们。“《德拉吉报道》”在许多人看来，不过是网上众多的猎奇性地摊小报而已。而这个似乎注定要崛起的信息之子以惊人的速度更新他的网页，并以闪电般的速度通过电子邮件列表向人们发送他的种种报道。常常，他拥有一些独家报道，而主流报纸却没有。

大众化的技术杂志《连线》提出从他的新闻邮件中摘取一部分精华刊登。他同意了，前提是他们既不能干预他写些什么，也不能对他写的东西进行再编辑。

美国最大的因特网接入服务商——美国在线也注意到了他的工作，提出将《德拉吉报道》同步放到美国在线上，每年美国在线支付3.6万美元作为各种开支的费用。他们成交了。借助于拥有1400万用户的美国在线，德拉吉接触到了更多的读者，声名大噪。他的网上知名度也有助于他的报道工作，他独家报道了CBS解雇著名华裔主持人Connie Chung等一系列新闻。

美国著名网站“电子在线”（E! On Line）的掌门人安德鲁·布雷特巴特说：“开始读《德拉吉报道》的时候，我并不知道德拉吉是谁，我不知道他是一个人还是一个小组。当我最后面对他的时候，大吃一惊。他我行我素，并不理会人们如何工作，或者人们如何理解他的工作。他按照自己理解的因特网自身的特点来从事自己的工作。他是对的，他找到了合适的工作方式。”

由在《法新社》工作的“内线”的主动帮助，德拉吉在美国率先发布了黛安娜



车祸身亡的消息，比美国各大电视网早七分钟。

很快，他的网站的点击率达到了每天 4 万次。他常常每天更新新闻好几次。对于传统媒体声望的成功挑战，使他为传统媒体所关注，《时代》杂志、《新闻周刊》《人物周刊》《今日美国报》《华盛顿邮报》等先后对他作了报道。

他的倾向于保守的观点，遭到了来自自由派人士的批评，但是德拉吉福星高照，作为一个因特网上卓越的撰稿人，他的知名度不断扩大。为了保持独立，他拒绝了一份收入达 6 位数的工作。以自由派观点著称的美国名记者、被微软比尔·盖茨招到旗下创办网上杂志“石板”的迈克尔·金斯利不赞同他的政治倾向，但是对于其才华和勇气十分赞赏，他向德拉吉提供了一份“石板”的工作，也遭到了婉拒。而出版社也找上门来凑热闹，与其洽谈出书事宜。

接着，麻烦也找上门来了。

1997 年 8 月 10 日，他在一则报道中提到有传闻说克林顿的新闻助理西尼·布鲁门多，具有打老婆的不光彩记录。虽然他在报道中引用白宫方面“这种说法纯系胡编”的声明，但布鲁门多仍然勃然大怒，以德拉吉与美国在线为共同被告提起诉讼，索赔 3000 万美元。

这是一场大象与蚂蚁的对决。身为美国政要的布鲁门多有美国总统、副总统的公开表态支持，他太强大了。但正因为如此，许多行家认为布鲁门多几乎不可能赢，此案至今悬而未决。

莽撞的德拉吉此时倒相当冷静。他在记者面前承认，他被人利用了，这对于他来说，是一次深刻的教训。

世界独家新闻

这一次故事是这样开场的。

1998 年 1 月 17 日深夜，麦特·德拉吉向他的世界各地的近 5 万名新闻邮件订户发送了一个令人窒息的信息，这个信息同时也被放到了网站上。

“在最后一分钟，星期六（1 月 17 日）晚上 6 点，《新闻周刊杂志》枪杀了一个重大新闻。这条新闻注定将动摇华盛顿的地基：一个白宫实习生与美国总统有染。”

德拉吉解释说：“新闻周刊记者迈克尔·艾西科夫逮住了他平生最大的一条新闻，但就在见报前几个小时，这条新闻被新闻周刊的高层扼杀了。”

谁也不知道德拉吉的消息来自何方。不少人认为，消息很可能来自新闻周刊记

者艾西科夫本人或者他的同事。

不管消息来自何方，对于一时无法判断其真伪的德拉吉来说，这是一个巨大的诱惑与陷阱。在一个索赔 3000 万的官司缠身之时，他会再次被别有用心的人利用吗？

德拉吉明白自己的利用价值。正是出于这样的自信，对于他可以利用的资源，他充满了信心。

从他发布的新闻看，他决心再赌上一把。我们不知道德拉吉的思想斗争有多激烈。但是，从他的决策看，他是义无反顾的。

新闻的题头上赫然写着：“世界独家新闻”。

德拉吉的故事迅速传播。很快有人将德拉吉的报道转贴到一个个网上新闻组中。星期一早晨，《德拉吉报道》更新了新闻，第一次直呼莫尼卡·莱文斯基的芳名，指出她就是总统的情人，并提供了莱文斯基的简历。

到了星期二，德拉吉在哥伦比亚电台（CBS Radio）的“玛丽·玛特琳谈话节目”节目中谈论自己的报道，同时，他又不断地将新的报道推上网。星期二晚上，德拉吉挥出了致命的重拳：联邦调查局特工手中有一盘电话录音，进一步证实了有关白宫绯闻的报道。录音中显示，莱文斯基告诉他的小姐妹，她有一条深蓝的裙子上沾有克氏的精液，她将永远不会洗这条裙子。

诸多主流媒体此时在干什么呢？直到此时，它们仍保持沉默。当然，其记者事实上早已经猎犬似地在四处奔忙了。星期三早晨，《华盛顿邮报》和《洛杉矶时报》开始介入，但低调处理了这个消息，且两报都没有追溯到麦特·德拉吉。至此，CNN 开始全力追踪此消息，不断地推出最新的信息。美联社等各大通讯社也紧接着开始冲刺。其他的电视网及其所办的因特网网站立即跟进。

一场史无前例的白宫绯闻追逐战正式揭幕。

1998 年 8 月，克林顿被迫承认绯闻，并向民众道歉。如果没有德拉吉，白宫绯闻会曝光吗？答案很简单：会，没有德拉吉，会有吉拉德。

《新闻周刊》记者迈克尔·艾西科夫追踪克莱绯闻至 1998 年初已经有近一年时间了。1998 年 1 月 17 日，克林顿在保拉·琼丝提出的性骚扰诉讼中向陪审团秘密作证。作证时，他被问及他与曾任白宫实习生的莱文斯基是否有性关系，克林顿断然否认。这个问题事实上是一个巨大的圈套。克林顿的回答使他在法律上走上了一条不归路：如果他被证实与莱文斯基有染，他也就被证实作了伪证。外遇在法律上几乎不是问题，但伪证是问题。



具有内线消息来源的艾西科夫选择此时发表他的调查新闻，杀伤力之大是可以想象的。他原来在与《新闻周刊》同一报系的《华盛顿邮报》工作。如果他的稿件顺利分娩，如果白宫因此易主，也许他还有问津普利策奖的机会（他的两位同门兄弟——《华盛顿邮报》记者，就曾因为将尼克松拉下马来而得奖）。

但是，他的稿子在付印之前的最后一分钟被打入了冷宫。在这样的情况下，艾西科夫或者编辑部的其他同仁一怒之下拿着稿子另找出路是顺理成章的。他们不会在乎对方是德拉吉还是吉拉德，只要他能成功地将绯闻稿被扣的消息捅出去。

德拉吉不过是命运选择的一个幸运儿。

也许更有意思的是另一个问题：如果没有因特网，这条新闻会出现在人们面前吗？这就不那么好说了。《新闻周刊》对于这条新闻的态度以及美国其他一些主流媒体的迟疑不决是众所周知的，这是否向我们暗示了些什么？而如果这条新闻的确是《新闻周刊》人员泄露的话，那么，艾西科夫们对于其从业的与白宫统治集团有着千丝万缕联系的传统媒体的绝望，及对因特网的坚定选择，也可以从另一个方面提供注解。

那么，因特网使这条消息的流通加速了吗？毫无疑问。各种社会力量并不能有效地控制因特网上的传闻和“莫须有”的故事，以及人们在因特网上发表的意见。而当因特网在不断地传播这个消息，电视也开始跟进之时，报纸没有其他选择，只能屈辱地介入这个行列。

此时，德拉吉可以松一口气了。他还在卖力地报道，但是，他将接力棒交给了报纸、电视。无论如何，第一枪，第二枪，甚至第三枪都是他打的。他为此承担了巨大的风险。没有人能抢走他的“世界独家新闻”。

崛起的新媒体

在此后相当一段日子里，德拉吉的日子并没有因此而好过一些。甚至，他比此前更难过了。接下去的事态发展十分曲折。莱文斯基不合作，白宫方面合作的积极性有多大也是可以想象的。特别检察官斯塔尔的调查并不顺利。更糟糕的是，德拉吉率先报道，众媒体跟进的那条引人注目的裙子迟迟没有露面，几乎所有的人（包括德拉吉本人）最后都相信这条裙子不过是莱文斯基的一个想象。

人们责难媒体，不愿意提及德拉吉的众媒体此时提起了德拉吉：裙子是德拉吉提的头。言下之意，是德拉吉使追随他的众媒体身陷窘境。

好在这条裙子最后终于出现了，而裙子上的 DNA 与在美国联邦特工见证下提取

的克林顿血样中的 DNA 完全一致。否则,德拉吉的履历上又得多一条不可饶恕的劣迹。

德拉吉不再只是因特网上的名人了。他在与白宫新闻助理布鲁门多的诉讼中就已为美国公众熟悉。现在,他成了真正的公众人物。

美国福克斯电视新闻网资深副主席切特·科里尔告诉记者,德拉吉是“因特网上的第一明星”,“很明显,他有众多的消息来源,他知道如何制造轰动效应。”基于这样的认识,福克斯与德拉吉签订了三年合约,由德拉吉领衔来制作一档新闻闲话节目。

1998 年 6 月 2 日,德拉吉走上了美国全国新闻俱乐部的讲台。一个因特网上的“声名狼藉”的莽汉应邀向全美新闻界精英发表演讲,这本身就是新闻。路透社当天就此事播发的特稿标题为“德拉吉单骑勇闯‘虎穴’”。

全国新闻俱乐部主席道格·哈伯莱切(Doug Harbrecht)在介绍德拉吉的时候,少不了溢美之词,但是,同时也没忘揭一下德拉吉的伤疤。

他说:德拉吉的工作方式在绝大多数新闻记者眼中仍是充满疑问的。他以网络空间的快节奏工作,批评家们指控他不对消息来源进行核实,为了赢得轰动效应而不计后果,草率行事。这也正是他目前官司缠身的原因。

德拉吉为自己进行了强有力的辩护。他说,近来,美国主流媒体所出现的长长的重大差错清单是一个生动的说明:大型新闻机构并不拥有可信性、真实性、准确性或其他美德的专利。他犯过错误,在布鲁门多殴妻报道发表 24 小之内,他就撤回了报道,并在《华盛顿邮报》上进行了公开道歉。他说,他的差错,以及《华尔街日报》、CNN、《新共和》杂志等的类似差错并不能说明这些权威的新闻机构及他本人发布的其他新闻也不可信。

他的演讲妙趣横生,演讲后的问答火药味很重,但德拉吉的回答相当得体。

道格·哈特莱切最后握住他的手,友好地说:谢谢你今天勇闯“虎穴”。

德拉吉有很多批评者,也有不少支持者。其支持者对于他的坚定信念,一点儿不逊色于反对者对其赶尽杀绝的决心。

迈克尔·金斯利为身陷重围的德拉吉专门写了一篇“为德拉吉辩护”。

大众传播研究学者琼·杰尔曼在 1998 年 7 月 21 日写道:未来,也许 100 年后,大学新闻学院及令人肃然起敬的新闻奖将以现在在一些人看来“声名狼藉”的网络记者麦特·德拉吉的名字来命名。而此时,CNN 的拉里·金及彼得·阿内特(曾在海湾战争期间在巴格达为 CNN 现场直播联军的攻击行动)等可能早已被人们忘却了。那时,德拉吉将被全世界的新闻学者与学生们作为研究对象。



杰尔曼的预言大家可以置之一笑。德拉吉不必是一个杰出的记者、作家或者学者。他在历史上的独一无二的位置，奠基于这样一个事实：他较早地认识到了、并且全力发掘因特网这一崛起的新技术平台的巨大潜力。通过革命性的且十分便宜的、空前高速的信息采集及“广播”方式，德拉吉事实上展示了一种新的新闻样式。甚至他的最大声的批评者现在也被迫承认，德拉吉恰好利用了一种在新闻业引起巨大变革的势不可挡的力量。

如果十年前有人预言，借助于一台个人电脑，一个不知名的礼品店经理在好莱坞一间狭小的房间里能单枪匹马地聚集起比《时代》杂志更多的读者，能不断地播发震撼全美国的独家新闻，那么，这个人一定失去了理智。

今天，这是现实。

新闻史上这一仍在发展的章节的特殊意义在于，一种崭新的媒体正在崛起，无论你对这种新媒体及其从业人员如何评价。

在美国众议院通过对克林顿的弹劾决议，参议院对克林顿进行审讯之时，不知道受人尊敬的亨利教授在加州大学柏克莱分校给那些比他更多一些计算机知识、比他更迷恋网络的下一代人上课时，是否会再次被要求改变议题？

或者，亨利教授本人在走上讲台之前，是否已经自愿地改变了教学计划，准备了一份新的讲义？

因特网走向大众的历史还太短。大家认识德拉吉们的时间还太短。德拉吉还将如何演出？因特网还将造就出怎样的网络英雄？

而因特网本身又将如何成长？

一日千里的信息时代，令人敬畏的时代。

1999年2月25日，原载《新闻实践》

新媒体的崛起与传统媒体的终结

新媒体与传统媒体“不共戴天”的原因是什么？

传统媒体（公司）的终结者究竟是谁？

为传统媒体开病危通知单，是近几年经久不衰的时髦。不管是否拥有有形无形

的行医执照，人人似乎都可以为传统媒体把一下脉。

1998年初，美合众国际社CEO杰姆·亚当斯在一系列会议上断言，互联网将在五年内吞没传统媒体。由于其所处的特殊的地理位置，他的讲话被广泛报道，国内有关部门也将其讲话全文译介，供业内人士内部参考，由此引起了不小的震撼。不幸的是，还是在1998年，传统媒体无论是报业还是电视，都还是健壮的摇钱树(CashCow)，而作为预言家的杰姆·亚当斯却突然被换马，率先退出了舞台。

但是，传统媒体的挽歌仍在传唱。

麻省理工学院的尼葛洛庞帝的说法大家相当熟悉，被美国报业视为公敌的比尔·盖茨向报业发出的挑战圈内的人也并不陌生；现在，AOL的创始人、腰围几乎与比尔·盖茨一般粗的斯蒂夫·凯茨也按捺不住要来寒碜一下传统新闻界了。

1999年1月9日，在美国举行的“新闻业与互联网”专题研讨会上，凯茨开门见山地亮出了底牌：“如果你们观察一下‘美国在线’，你们会发现，我们没有记者，我们也没有消息来源，因此，我们并不是你们的新闻业同行。但是，每天从美国在线获得他们感兴趣新闻的人，比全美国11家顶尖报纸的读者加起来的总数还多；在黄金时间，我们的读者和CNN或者MTV的观众一样多。”

中气十足的斯蒂夫·凯茨说的是实话，通过“美国在线”接入互联网的直接用户目前已达1600万，而在耗资40多亿美元成功地收购微软的劲敌Netscape公司后，AOL迅速壮大成了一个屈指可数的新媒体巨人。

传统媒体是否真的将如这些大腕所言，走向没落？这个问题太严重、太敏感、太动感情了。广播出现时，报纸曾被判过死刑；电视出现时，报纸与广播再次被判了死刑；现在，互联网的出现，使报纸、广播、电视的前景变得似乎又不那么明朗了。

1999年1月12日，媒体大王默多克在新加坡一次广播电视业会议上又一次撞着了这个问题。他的回答是经典的。他说：互联网将摧毁的行业比它要创造的多得多。我们大家都不得不适应它、学习它。我们不得不通过种种实验来找寻如何利用它、发展它的途径。他补充说，互联网的潜力巨大，对传统媒体业构成了巨大的挑战。但他说，他深信传统媒体将会承受住这一挑战。

默多克不无英雄气概地申明：新媒体的崛起并不是传统媒体的丧钟。

根据常识，可以肯定的是，经历了种种“新媒体”轮番冲击的传统媒体仍然活着，她还将继续坚强地活下去。同样可以肯定的是，她必须进行有力的自我改造，必须运用信息技术、参与新媒体建设，才有可能健康地活下去。



对于传统媒体而言，重要的似乎不在于揣摩自己的前途，而是改造自我、创造自己的前途。那么，新媒体与传统媒体“不共戴天”的原因究竟在哪里呢？

SUN 微电子公司的网上大师级人物杰可布·尼尔森（Jakob Nielsen）最近的一篇专栏文章《传统媒体的终结》，可以说是相当典型地打在传统媒体头上的闷棍。这位工程师出身的学者不喜欢口号一类的东西，他的结论建筑在他精心梳理的几条理由之上。也许这些理由仍然是勉强的；也许，这些理由正是传统媒体可以借以自我改造、寻求出路的指南？

尼尔森爱讲大白话，他说：未来的五到十年间，大多数现行的媒体样式将寿终正寝。它们将被以综合为特征的网络媒体所取代。

尼尔森设问：为什么传统媒体的几种样式是各自独立的？为什么你必须在他们中间进行选择？比如，你只能在电视中看到新闻事件的活动图像；只能在报纸上看到新闻的完整报道；只能在杂志上看到重大事件的深度分析报道？

为什么所有这些东西不合而为一，成为一种单一的媒体？为什么不把新闻报道与百科全书的档案资料、地图集、报道中涉及人物的自传、相关国家的历史小说及其他更多的读物链接起来？

答案是显而易见的：你不可能在印刷物中插入电影片断，你不可能在电视中播出一篇长文，报纸不可能为了发表一篇深度分析性报道而等待一个星期，而向需要更为深入的背景资料的杂志订户提供一座小图书馆也过于昂贵了。

换句话说，现在的硬件设施，对于媒体功能的整合起到了阻碍的作用。即便如此，整合仍然是人们的追求：报纸通常都出版一本星期日周刊，有的办得好的周刊专门委派记者进行长时间的调查研究，写作超越昨日新闻的具有广泛背景分析的稿件。有时候，出版社也以百米冲刺的速度迅速推出记述公众具有浓郁兴趣的新闻事件的书籍。

尼尔森写道：互联网也有着自己的硬件局限，正是这些局限使综合媒体得等五到十年才会真正出现。

有限的带宽使视频信号的传送无法实现，并且限制了图片、动画和其他可用的非文本形式素材的应用。另一方面，令人沮丧的响应速度，也降低了网络服务的深度与丰富性。而低像素的显示器使读者的阅读速度比正常速度要慢 25%，因此，网页一般都尽可能少地使用文字。这些问题将在未来的五到十年间烟消云散。用户们的访问速度平均每年都会大幅提高。在五年内，高速接入的用户，将在不到一秒的时间内得响应。在十年内，所有的用户都将有良好的接入带宽。同时，在十年内，将有可能通过互联网传送高质量的视频信息（现在邮票大小的视频图像在那时看来几

同儿戏)。而高质量的显示器(300dpi)的出现,将使显示器像纸一样为读者所接受。

这意味着在2008年左右,所有的电脑用户将更倾向于浏览网上的视频、音频、文本有机整合的综合读物。具有较高消费能力的用户将在2003年左右实现这一转变。一旦互联网在使用中像传统媒体一样让人觉得得心应手,那么,由于新媒体所提供的种种服务具有交互及整合等特性,它当然会高出一筹。

我们无法同意尼尔森不容置疑的立论,但是,我们也无法蔑视尼尔森实证的论据。在中国,一个拥有12亿人口却仅有210万网民的国家,要理解传统媒体五到十年内被击败是相当困难的。当大部分时间里,大部分的网民只能通过电话线以1K左右的速度上网的时候,奢谈可将视频信号送入百姓家的理想带宽没有意义。当下岗正成为一些人的心腹大患之时,作为传统媒体的从业人员,我们理所当然地会像默多克一样坚决地拒绝“丧钟”论。

善解人意的尼尔森还有一手。他在《传统媒体的终结》一文中预言了传统媒体样式的终结,但他认为,在这些媒体中工作的绝大多数人,仍将拥有辉煌的未来。这个世界将仍然需要作家、编辑、摄影师、摄像师、具有影视制作经验的专家及各种主持人、演员。事实上,如果交互内容在未来人们的日常生活中扮演更为重要的角色,那么对于媒体专业人员的需求将进一步增长。交互媒体比被动的媒体需要更多的人员投入。

尼尔森最终还是冷峻无情、铁面无私的:“对于目前媒体的从业人员的未来,我充满了信心;但是,对于现在的媒体公司的前途,我不那么乐观。总体来讲,媒体公司可以利用他们现在的职员,利用专业管理技能、既有品牌、经济实力等帮助自己进入交互时代。但实际上,许多媒体公司深深地与他们的传统媒体样式联系在一起,他们对于自己的工作方式一往情深,他们十分不情愿地考虑自己的媒体样式会过时。”

尼尔森以悲天悯人的姿态发问:有多少报纸发行人愿意将目前仍是摇钱树的印刷读物视为最多只能生存十年的对象,从而未雨绸缪?有多少人投资于网站,希望将其建成以其自己的方式存在的网络服务,而不仅仅是印刷版文件在一个新窗口的简单的陈列?

如果我们把尼尔森的问题再作一次翻译的话,也许可以这样解读:传统媒体完全可以借助新媒体舞台获得第二个春天;但是,既有的辉煌是传统媒体最大的包袱。

传统媒体(公司)终结者,将是传统媒体(公司)自己。

1999年3月20日



微软：美国报业“公敌”？

网络对编辑与发行人的事业，与日俱增的冲击是什么？

报业在觉醒之后，在防守反击的被动中，如何在数字经济崛起时为自己定位？

美国司法部展开对微软反托拉斯法调查后进行的不少民意调查显示，公众对于比尔·盖茨爱恨交加。他给人们带来了许多，同时，他从人们手中夺取或试图夺取的也有许多。而他总是那么富于进取心与侵略性，即使在四面楚歌之时亦然如此，否则，他也许就不是比尔·盖茨了？现在，微软的大军正在入侵新闻业及多少年来一直为新闻业所苦心经营的广告业。

比尔·盖茨与美国报业的具有历史意义的正面对阵出现在 1997 年度的美国报纸协会报纸经营管理者大会——NAA 发行人大会上。会议的高潮是由数字经济时代公认的报业“公敌”——微软董事长比尔·盖茨所作的午餐会致词。

笔者千辛万苦终于在网上找到了比尔·盖茨在这次午餐会上的讲话全文。这的确是一个可以掀起高潮的致词，一如他的其他讲话一样精彩。但是，精彩的不仅仅只是他的讲话，或者说最精彩的并不是比尔·盖茨的讲话。在这里，我不想翻译他的讲话来为本文增色，我想请大家读一下的是，他讲话之前和之后，人们讲的一些话。

阿瑟·小苏兹伯格：收养我吧，盖茨！

下午好，我是《纽约时报》的小苏兹伯格。很高兴向大家介绍我们午餐会的演讲者，微软公司的 CEO 比尔·盖茨。

他的笔记本电脑就摆在我的面前，我正在想怎样才能摧毁他的硬盘。

你们中的许多人知道，我的父亲庞其·苏兹伯格（美报业大亨）现在正在这午餐会外的某个地方观看转播。但是，我不得不向你们，也向他供认：在刚刚过去的这一个小时中，我的目标就是让比尔·盖茨收养我。但他收养了卡莱（盖茨在报界的合作伙伴）。

当我被要求来作这番介绍之时，我求助于马丁·尼森霍兹，他是我们《纽约时报》电子媒体部的负责人。这是他通过电子邮件给我的回答：“举手投足要谦卑。他也许是这十年间通向我们顾客的门（Bill Gates）。不要有思想，不要讲故事，只需表现恐惧。”

大家知道，比尔·盖茨是一个庞大的软件公司的老板，他是一个非常成功的企业家，他是世界上最富有的人，他是目前世界上最强有力的信息产业的领导人之一，

他还有其他许多头衔，他名副其实。

但是，更棒的，或者说，更糟的是，他现在也是我们新闻业的同事。我们看到他与一个传统新闻机构 **NBC**（全美广播公司）合作创办了集电视、互联网报纸于一身的庞大网络 **MSNBC**；我们看到他向新闻杂志挑战，独自创办了依托互联网的电子杂志《石板》（*SLATE*）；在他的网上城市指南服务《人行道》（*SIDEWALK*）中，我们看到他直接与地方报纸争夺广告。

微软正在与我们这个大厅中的每一个人进行着日趋激烈的竞争。他与我们抢读者的时间，抢以广告形式出现的美元。如果你今天并不认为他是一个竞争者，在已经君临的信息时代，我能说的是：等着瞧吧！

迈克尔·金斯利：微软没有义务让报业感觉舒服

让我们来看看迈克尔·金斯利，前《新共和》杂志的名编辑，现在的微软《石板》杂志的主编，是如何说的吧。去年夏天，他告诉一屋子的新闻记者：微软没有义务让报业感觉舒服。在这个国家，再也没有独占垄断的行业了。

所以，怀着诚惶诚恐的心情，我向大家介绍微软的创始人，董事长兼首席执行官，一个年仅一岁的可爱孩子的父亲，比尔·盖茨。请给他热情的“双击”（**double click**）。

美国报业在微软面前颤抖

掌管强大的《纽约时报》集团的小苏兹伯格在这里表现的幽默感是苦涩的。他的介绍词得体而又完整地表现了报业对于比尔·盖茨的敬畏。人们可以感觉到，美国报业在微软面前颤抖。

当比尔·盖茨讲话完了，小苏兹伯格意犹未尽，他表达衷心的感谢之后说：“在我们说再见之前，我想做一个关于微软‘人行道’的小小的测验。这个大厅里，有多少人一直在出版某种形式的与‘人行道’相类似的娱乐指南周刊？请举手。”

在长时间的停顿与静默之后，整个大厅成了手臂的森林。

这几乎可以理解成对微软的无言的集体控诉。但是，美国报业巨子们的这些情绪化的反应显然不那么平心静气。微软因其富于侵略性的经营策略而备受物议。他在网上传媒业攻城略地，急剧扩张，引起了美国报界的恐慌，这是可以理解的。但是，微软向传媒业的进军，完全是一种纯粹的市场行为，在职业道德上并无半点瑕疵，即使因此可能抢走报业的广告与饭碗。事实上，在抢报业饭碗的不只是微软。即使美国司法部肢解微软，广告之战仍然不会结束。



这一点美国报业十分清楚。但是，微软仍然是他们的第一号假想敌，因为微软实在太强大了。一则有关《芝加哥论坛报》《时代镜报》《华盛顿邮报》三大报业集团联合兴办网上分类广告站点的特稿标题是如此直白：“比尔·盖茨要抢我们的生意”。《圣弗兰西斯科问询报》(SF Examiner)的一则新闻分析同样令人触目惊心：“‘人行道’令报业惊恐万状”。的确，如果微软的《人行道》、轿车及房地产等一系列站点确实在侵蚀报业的分类广告的话，报业真该感觉惊恐。目前，美国报业分类广告年营业额高达 160 亿美元，约占报业年收入的 40%。如果这块蛋糕的相当一部分被切走的话，报业的前景是很难光明的。

《洛杉矶时报》网上新媒体编辑部主任接受采访时表示，微软具有雄厚的实力，而且他们具有不达目的誓不罢休的传统。她提醒大家，微软的视窗系统与 IE 浏览器一开始都是不起眼的角色，而经过不断的改良，最终都成了可怕的征服者。

分析家们指出，随着软件销售增长预期趋缓，微软将被迫寻求新的增长点。雪上加霜的是，由 IBM、Sun、Oracle 和网景等组成的强有力的神圣同盟正联手推进 Java 的开发，这种程序语言最终将减少电脑用户对微软软件的依赖。在这样的背景下，微软在某种程度上发展成一个媒体公司，从而直接与报业对抗并不是不可想象的。

目前，微软的“人行道”本身并不提供分类广告。不过，微软的其他站点却发布汽车及房地产广告。美国第二大报系骑士里德集团新媒体部的英格指出：“很明显，微软正在利用‘人行道’将读者引向他们的分类广告站点。”

令美国报业欣慰的是，到目前为止，无论是微软还是其他的竞争者，比如美国在线的“数字城市”，都还没有对报纸构成实质性的伤害。毕竟目前电脑还不是像电视那样的大众媒体，目前美国大约只有 40% 的家庭拥有电脑，上网者刚突破 30%，为 6200 余万人。

不过，分析家们普遍认为，报业将他们的报纸上网并建立网上城市指南站点及分类广告站点是明智的，这样的积极反应并不过分。基于这样的认识，像《编辑与发行人》杂志的《报纸向微软的分类广告宣战》、CNN 的《报纸向网上城市指南发动反击》，网上报纸《新闻比特》(Newsbyte) 的《恐惧驱动报纸网上投资热》这样的重头新闻频频见诸报道也就不足为奇了。

四面出击的微软，将从与报业的对决中得到什么？而报业在觉醒之后，在防守反击的被动中，将如何在数字经济崛起的今天为自己定位？

显然，这场交锋，这些问题，并不仅仅属于美国。

1998 年 5 月 1 日

ICP 海外兵团火爆登场

西方 ICP 为何看好中国市场？

国内的 ICP 行业方向是否存在偏差？

国内的 ICP（Internet Content Provider，因特网内容提供商）大都度日如年，赢利还只是一个远景。行家语重心长地忠告：做 ICP 时，千万要小心、小心、再小心。

因为有人提出：“全世界的 ICP 几乎都在赔钱，ICP 发展的战略与几年前相比并没有特别新的突破，ICP 们什么时候可以开始赚钱仍是一个谁也不敢预测的题目。……问题已经不在于某一家经营管理是否合理，而是整个行业的方向是否有偏差。”

西方企业纷至沓来

然而形成鲜明对照的是，海外的 ICP 1998 年以来不远万里，纷纷转战中国市场。

4 月间，CNet 在香港推出了新闻网站，中文版定于今年夏季在香港面世；5 月初，中文雅虎的推出成为媒界焦点；中文版“网景指南”将于 5 月底在香港亮相；美国在线（AOL）正与国中网在香港进行合作，拟推出中文 AOL 网站；同时，“国中网”上将出现《时代周刊》中文版。英特尔则另辟蹊径，4 月间宣布和一些合作伙伴联手在“搜狐”上注入 200 万美元风险投资。也许还会不断有人扛着美元前来中国淘金，就像不久以前全球的软硬件厂商蜂拥而来那般？

他们奔什么而来？对于国人的 ICP 来说，这意味着什么？是不是我们忽略了一些他们看到了的东西？

手头订阅的电子新闻邮件“和讯资讯要闻”日前刚好分析了一个类似的现实：台湾上市公司近来大量投资大陆，台湾有关方面认为“主要原因是台商为潜在的庞大消费市场所吸引，不同于过去台商投资基于转移生产地的动机。”美国人看中的，也许正是同样的东西？

中国上网：英雄所见略同

让我们找几个新闻站点的新闻搜索引擎，输入“China+Internet”，看看关于中国的因特网最近都有些什么报道。

网景将进入中国是各主流媒体近期的热门话题。Nando.net 发表的一篇路透社 5 月 14 日北京专稿对网景即将建立中文导航站点有专门评述。

这篇题为“网景携‘网景指南’进军中国市场”的稿子写道：网景国际网站商



业务发展经理 David Wu 告诉记者：“网景计划在中国互联网市场中扮演领导者的角色，它将为中国的用户提供最好的本地化内容。”他说：“网景认为这是投资中国市场的好时机。”

报道称：“网景指南”将与刚刚推出的雅虎中文版及在中国本地运作的“搜狐”等搜索引擎展开竞争。“网景指南”目前还不支持关键词搜索，但 David Wu 说，网景渴望于今年晚些时候开办具有这样功能的站点。

其他一些报道也表明美国舆论普遍看好中国市场。

路透社 3 月 11 日专稿：中国用户争相上网。

科技新闻站点 techweb.com 4 月 26 日特稿：PC 革命席卷中国。

考克斯新闻 5 月 5 日特稿：中国因特网发展有如“西部淘金热”。

时代旗下的“探险者”站点 5 月 6 日抢发了 5 月 11 日出版的印刷版《时代周刊》特稿：中国联网了（*China Gets Wired*）。

《参考消息》5 月 16 日大篇幅摘译时标题为：中国步入网络时代。

techweb.com 5 月 14 日发自加拿大蒙特利尔的电讯：中国网上内容需求将剧增。

以信息技术报道为主的 CNET 对中国因特网发展情况最为关注：电子商务进入中国；中国的高科技浪潮；中国网络应用起爆；中国公司投资网络科技；中文网上搜索渐成气候；美国公司搭上中国 IT 特快等为题的报道从不同角度进行了扫描。

西方媒介对中国一直是抱有偏见的。但是，中国人在新旧世纪的十字路口所作出的选择和对未来表现出的信心与热情，以及在因特网建设方面的长足进展使他们不得不感到敬畏。

考克斯新闻 5 月 5 日报道的导语这样着笔：中国的经济正在向未来飞奔。因特网在这个人口众多的国家发展势头迅猛，世界上任何一个地方都难与之匹敌。

科技新闻站点 techweb.co 记者写道：业内分析家称，中国每年架设电话线路 2000 多万条，同时，他们正在营建光纤骨干网、蜂窝电话系统及国内卫星通信网络。“在中国，甚至连出租车司机都知道因特网。”到今年年底，12 亿中国人中将有 300 万接入因特网。“网上的一切几乎全是英文。21 世纪初，因特网在中国将会如雷贯耳，（中文）内容的开发也必将更为重要。”

微软大中国区“总指挥”Bryan Nelson 告诉《时代周刊》记者：中国将向人们展示因特网的能量；令人惊讶的是，中国人实际上比一些西方人对这种能量具有更深

刻的理解。

在另一方面，今年3月底雅虎创始人杨致远在中国接受 Chinabyte 记者专访时有这样一段对话。杨说：“等中国大陆市场走向成熟时，雅虎将进入中国大陆。”“您认为这个成熟期要多久呢？”“一年之内吧，你们说呢？”看来杨致远对这块市场还是很有信心的。

而 CNET 的记者这样引述 Andersen 中国战略咨询集团主管 Denis Simon 的话：中国 IT 产业的潜力是“令人难以置信的”。“在亚洲市场存在着巨大的竞争，但如果你看一下市场的未来，中国显然将处在中心位置。很多年以前，管理学大师彼德·德鲁克就曾说过：现在，你必须待在美国、日本和欧洲。在 90 年代，你必须去中国。”

当年的彼德·德鲁克也许并没有上网，他大约也无法知道中国的人民代表大会在 20 世纪最后一次选举中选出的新一届跨世纪政府会组建信息产业部。但是，他以自己的一世英名作为本钱下注，进行这样的预言，是需要智慧与勇气的。而正是在这样的舆论氛围之中，出现了中文内容投资热。

当然，在我们讨论这些因特网的最大的受益者为什么对中国市场感兴趣的时候，不能不提一下 4 月 15 日美国商务部洋洋数万言的专题报告《崛起的数字经济》。这份集成了美国各种思想库的研究成果、整合了美国网上商务的最新数据、代表了朝野一致立场的报告，行文之间充满激情。在列举了一堆网上商务奇迹之后，报告写道：

“如果这些初步的数据与分析所暗示的趋势继续下去的话，可以预期信息技术产业和电子商务将在未来的许多年中推动经济增长。”

报告在专门讨论内容（Content）、旅游、银行、保险四大产业运营情况的第四章“货品与服务的数字传送”中斩钉截铁地写道：

“今天只有少数的以消费者为对象的因特网内容提供商在赚钱，这个事实，对这个行业作为一个整体的生存发育的能力说明不了什么。在一个高速发展的市场的初级阶段，以获取市场份额为焦点，而不是以赢利为中心，常常是比较明智的。即使是那些最为成熟的基于因特网的内容商务公司也只有三到四年的历史，大部分创办时间不足一年半至两年。”

“所有的因特网内容商都认为因特网将成为一个重要的市场。分析家们相信来自广告、订金、交易的种种收入不久将给予这个行业以具体的支持。”

报告中有关在线杂志的段落中这样写道：“杂志出版人，就像报人一样，在他们的网上业务中投入多于产出，不过，1998 年他们也许将收支平衡。”报告中附了一张



表格，表格显示：1996 年接受调查的在线杂志的各种开支为 260 万美元，收入为 150 万美元，亏损 110 万美元；1998 年开支将为 520 万美元，收入将为 540 万美元，收支基本平衡。2000 年，其收入将达 1530 万元。

“中国、中文、中国人”潜力无比

Chinabyte 有一句名言：在中国以中文为中国人服务。这种质朴、豪迈的表述令人荡气回肠。现在，老外争相在中国（或在美国）以中文为中国人服务，驱动的显然并不是此等豪情，但人们可以从中文读者的注意力成为网上服务商们争抢的资源这一事实本身感觉到一些令人欣慰的变化：中国市场的潜能正在为更多的有识之士所认知。

忽视这种潜能，也许要付出昂贵的机会成本。

1998 年 5 月 25 日

网络童话：一个网上个体户的故事

互联网上淘金热中，浮出水面的故事有多传奇？

开始出现星星点点的广告，是否意味着将拥有更多的广告？

都说互联网上出现了淘金热，但浮出水面的故事都那么具有传奇色彩，那么遥远，仿佛刻意编撰的童话。这里要说的故事没有多少戏剧性，但其展现的互联网作为一种潜在的大众媒体的魔力，以及互联网上可以由任何人开掘的商机，仍然显得十分神秘。不过，这是真的。

伦第·卡辛汉姆（Randy Cassingham）曾经是位于加州潘萨得那（Pasadena）的美国宇航局（NASA）喷气动力实验室的员工。他的嗜好之一是剪报，剪辑他所看到的有趣而奇怪的珍闻。再加上几句他自己的评语之后，他常将这些剪报张贴在员工 BBS 公告牌上，供大家欣赏。这些活儿是他在工余休息时间干的，同事们很喜欢，建议他利用这样的概念，为报纸开一个幽默专栏。

1994 年，卡辛汉姆开始注意到互联网的崛起，他产生了一个念头：为什么不利用互联网来开辟专栏，积累一定的读者和知名度，然后将这个专栏同时在网上和报上发表呢？于是他开办了电子邮件专栏《这是真的》（*This is true*）。两年后，他辞去

了工作，移居到科罗拉多州的伯德城，开始了独立的专栏作家兼网上个体户的生涯。

《这是真的》可以免费订阅。专栏由几个由他浓缩并改写的最近发生的新奇的新闻故事组成。在每一个故事的末尾（这些故事本身不加修饰就已经十分有趣了），他都加上颇具幽默感的一句话评论。

这个邮件列表发展很快，快得超出卡辛汉姆本人的想象。在四个月之内，通过电子邮件订阅《这是真的》每周专栏的读者接近一万人。此后的四年间，订阅者人数稳步增长。现在，他的订阅者共有 15.6 万人，来自 135 个国家。

这些读者全都是在听人介绍后订阅的，他从未为这个专栏发过任何广告，或发布过任何消息。最后，他成了一个新闻人物，不断接受媒体的采访，而第一个采访他的记者，就是无意间订阅了他的专栏的忠实读者。而这些报道又增加了他的知名度。

《这是真的》带有一个 7 行的文字广告。你只要花上 750 美元，就可以在这个专栏中插入 7 行的文字广告。通常情况下，广告主或广告商都会找上门来。在他的列表上出现的广告花样很多，从在网上销售食品的公司，到一个为微软 Word 软件服务的电子邮件列表，到一些刚刚上网需要宣传的站点，应有尽有。当手头广告接不上的时候，他就用这 7 行文字空间发布征求广告的广告。

作为一个网上个体户，他的生意做得相当灵活。比如，他的第二个收入来源是一个收费的专栏版本。免费的每周邮件包括 4 条新闻和评论，以及一个“每周标题新闻”。如果你每周想多看几条新闻，则可以每年付 15 美元订阅“额外服务邮件”。付费的读者每周可收到 7~9 条新闻，而且不带广告。

对有多少付费的读者，卡辛汉姆讳莫如深。但他坦言：有很多人愿意付费订阅，这是“我的收入的一个相当重要的来源”。他的订阅者中牧师不少，因为他们需要找一些新鲜有趣的素材来使布道更为生动，律师订阅的也不少，也许他们看中的是他的妙趣横生的评论？

出书也是他的一条生财之道。他每年出版一本约有 500 条新闻的选集。然后通过他自己的 Web 站点在网上销售。每本书卖 11 美元，据说已卖掉了几千册。他的第三本这是真的今年 3 月底刚刚面世。他的书也通过书店销售，但是他从不主动找书商们联系，都是书商们自己找上门来或通过网上站点订购批发。

对他来说，的确没有必要花钱推销这些书，因为他的邮件列表以及口头传播，足以保证他的生意兴隆。此外，为了保证这些书好卖，在他的站点上，过去的新闻并不存档。你要看过去的专栏，除了买书别无他途。



而他的另一个财源是将专栏卖给各地的报纸和杂志。卡辛汉姆不愿意说有多少出版商购买他的专栏，但他说，他只将专栏卖给那些小型的地方报纸。这是真的，主要竞争者是一个报业辛迪加提供的名为“奇异的新闻”的特写专栏，刊登在各地的主要大报上。这是真的还在加拿大、瑞典等国的报纸上刊出。

卡辛汉姆一点儿都不羡慕那些为报业辛迪加工作的专栏作家。他拒绝了“创造者辛迪加”（Creators Syndicate）的收购动议。他相信如果接受这个建议，短时间内的确可以赚不少钱，但从长远看，保持独立具有更大的潜力可挖。他说“这是真的”带给他的收入，几乎每年都要翻一番。事实上，那些为报业辛迪加工作的专栏作家倒是卡辛汉姆羡慕得紧呢。

《这是真的》并不是特例。这样经营邮件列表发财致富的网上个体户比比皆是，而他们每一个人的经营方法都有个性。拉夫·马森（Ralph Marston）的《每日励志》（Daily Motivator）也是一个成功的范例。

《每日励志》从周一到周五每天给你发一封 500 到 1000 字的励志随笔，这些随笔引导你建立积极的人生态度，自强不息，可以说每一篇都写得十分精致。马森完全可以做到这一点，看看国内反复出版的大量励志书籍就可以想象这份工作并不需要太多的创造性，也可以理解马森之所以取得成功的原因。“每日励志”可以免费订阅两周，一年订阅费 15 美元。也许订阅者的订金已经使马森相当满足了，他的邮件不带任何广告，同时，所有过去的邮件都在他的网页中存档，读者可以自由调阅。当然，他的随笔结集而成的书，也为他提供了一个收入的来源。

卡辛汉姆和马森都不过是数字化时代的一些小有成就的“牛仔”。目前，卡辛汉姆式的工作模式已经被广为“克隆”。不仅仅是有心网上创业的个体户在以并非连锁的连锁方式经营着类似的业务，一些大的出版商也介入了这样的商业运作。因为，投递到户的信息服务对于大众来说，实在是一种容易接受的模式。

《心灵鸡汤》（Chicken Soup for the Soul）是《纽约时报》的系列畅销书之一，译介到国内之后，同样畅销。如果你的英语还行，笔者建议你不要再买这一类的读物了。《心灵鸡汤》自会每天早晨端到你的面前来，原汁原味，你只需去其站点免费订阅就行。喝这份鸡汤的时候你可以心安理得，因为，这份邮件有三个出资的赞助商。

无论是猎奇性的《这是真的》，课文式的《每日励志》，还是怡情养性的《心灵鸡汤》，都给我们一个提示：原来可以这样赚钱。

事实上，国内的一些卓有见地的企业、媒体早就开始了类似的尝试，受到了广泛欢迎，比如北京 Chinabyte 的新闻邮件、上海的索易列表就相当成功。顺便说一下，

你也许已经注意到了，索易列表不久前已经开始出现星星点点的广告了。这些广告不可能提供索易运营所需的开支，但这些广告是否意味着索易将拥有更多的广告呢？

1998 年 6 月 11 日

门户之战：地方化、专业化……

传统媒体如何立足于“门户”建设？

投资定位的田忌赛马模式是什么？

比尔·盖茨通过微软向世界兜售“窗户”（Windows）稳居世界首富之位多年；杨致远通过雅虎向世界兜售“门户”（Portal）同样暴发。中国人到目前为止，总是买家。走向世界，需要开放（OPEN），需要穿越“门”“窗”，这也许是必由之路。

但是，当世界同时也走向中国之时，情况可能会发生些变化。

香港经济的崛起，得益于香港人民的勤劳与智慧，而香港作为中国走向世界与世界走向中国的门户，其受益面积之大也是不言而喻的。

如果网上门户的确是兵家必争之地的话，中国的网上门户可以建立在中国走向世界与世界走向中国的交叉点上。

地方化、专业化的门户正是这样的要津。

门户之战与中文之门

全球因特网门户之争的战略意义已经被媒介阐述得相当明白了，在此可以不再讨论。

有消息说，下世纪初网上的中文信息量将直逼英文，这个令人难以置信但使人振奋的预测基础是什么我们不得而知，但世界级的网站对中文市场垂涎却是有目共睹的。国内 IT 传媒对由国内各大公司及相关科研院校推出的各种中文搜索引擎与入侵的中文雅虎辈的抗争进行了浓彩重墨的报道。

对中国网络之门的争夺愈演愈烈，中国人的网络之门有被外人占据的风险，这是不少报道的共同结论。顺理成章的进一步结论是：自己的市场应该自己做主流。



最了解中国人需求的还是我们中国人自己，我们应该利用自己的文化优势、资源优势牢牢守住自己的网络之门。

在这里，我想补充的只是，中国的网络之门不可能被某一家或几家他国网媒占据。这缺乏现实的基础。即使在中文搜索引擎市场上，中文雅虎或者 **AltaVista** 占尽风头，也并不意味着中国的网络之门已经失守。搜索引擎绝不是网络门户的全部。

地方化、专业化网络门户概念

我无意在这里讨论在我们的土地上，构筑一条混凝土式的后防线所具有的特别的优势；我想说的是，网络之门的争夺，不仅仅是搜索引擎的争夺，就中国的国情而言，其他形形色色的门户的建设也许更为重要，更有成效。当这些形形色色的门户，像一块块有形无形的砖块垒起的新的长城之时，我们就会看到，网络上的中国具有多大的活力。

具体地讲，网络门户的建设由几个层次组成，不同的梯队，根据其不同的情况，正在参与不同的游戏。

全球网络门户的竞争者众多，由于网上资讯为英文主导，因此，全球门户之争事实上是英文门户之争，目前在这一层面上还看不到国人的身影。因为最早的介入者已经成为网上最大的赢家，因此，全球网络之门已经成为各界关注的对象，许多重量级的选手，如 **AT&T**、**MCI**、迪斯尼、时代华纳等也以种种形式投身其间。经过令人眼花缭乱的以兼并、联合为主题的合纵连横，一系列具有强大背景与实力的战略联盟浮出水面。接下去的一轮竞争，将使网络门户作为一个市场真正走向成熟。

中文网络门户的竞争者不少，但是这场竞争刚刚开局，参赛者基本上是单打独斗，强大的具有巨大能量的战略联盟还没有出现。虽然雅虎等外来和尚具有品牌与财力等方面的明显优势，但总体而言几乎都处于同一起跑线上。中文雅虎并没有其西文兄弟那样风光。它不得不与搜狐、网易、**Cseek** 等一系列对手竞争。如果说这是一种赢家通吃的游戏的话，那么，鹿死谁手还未可知。

这一个层次的竞争具有重大的战略意义，但是，直到今天为止，还没有人可以令人信服地向我们指出目前因特网上存在一个让万众侧目的中文网络门户。无论中文雅虎还是大中华区内所有其他中文目录服务、搜索引擎，都还不足以承担这样的重任。

也许上述搜索引擎会发育、成熟，最终演变成全球中文网络门户；也许，中文网络门户的真正赢家目前还在局外冷峻地观战？

地方化、专业化的网络门户正在较少竞争的情况下崛起。虽然这些“亚门户”并没有为自己提出明确的门户概念，但是，其取得的实质性进展，已经确立了通向某一特定领域的门户地位。

在这里，是否可以暂时这样来描述地方化、专业化门户：立足于本地、社区，立足于特定行业、特定领域提供网上服务的综合站点。

我们首先要提到中国 169 公众多媒体信息网。

无论人们对于 169 网的建设有怎样的意见，其全国漫游、较高响应速度、较低收费、包罗万象的内容，以及有关政府部门的强力支持，都将使其成为中国的百姓网。其各地的站点，经过一段时间的建设，将成为各地当然的首屈一指的门户。其独特的地位，决定了国内很难出现具有相同身板与体重的对手。

西方一些网络媒体研究者在惊叹于全球网络门户的影响力的同时，近一个时期来，明确地提出了城市门户、社区门户的概念。正是全球网络门户的趋于成熟，催生了地方化、专业化门户的概念。而地方化、专业化门户成熟之时，也许将反过来向全球门户提出挑战。人们的想象力有时在现实面前会显得十分苍白。

我们应该十分重视“亚门户”的建设，城市门户、社区门户、行业门户等贴近本地用户的“小门”将是网络门户建设的一个重要方面。

在这里，雅虎辈无用武之地。

在这块他人还未染指的领域，我们将比所有海外来客做得更专业。而这些门户在某种形式下的集成，将充分展示其实用性与竞争力，将对中文网络门户的形成，起到一定的促进作用。

而随着这些“亚门户”的崛起与升级，是否可能从其间产生具有巨大影响力的全球性中文网络门户？

我们或许应该改变一个观念：说到网络门户，就是全球性的，就是为全体中国人服务的。这是一个不错的目标。但本地化，专业化，对于许多开拓者来说也许是一个更为合理地选择。让搜狐、网易、若比邻等一批有识有志之士去不断地壮大自己，争取成为全球性的中文搜索平台，进而成为全球中文网络之门；后来者不胸怀全球，仍然具有足够开阔的空间。在给自己的投资定位时，是否应该应用一下田忌赛马的模式？



城市指南服务崛起

微软正在全球网络门户与城市、专业门户两个方面下注。

重新装修、志在必得的门户 **Start**，整合了免费邮件老大 **Hotmail** 等一些热门站点，这是微软面向世界的工程；同时，比尔·盖茨又大肆招募新闻记者，一口气在全美十大城市开出城市指南站点（以市民为对象，提供气象、交通、影剧公演排片表、餐厅评述、社区大事记等包罗万象信息的服务性网站）**Sidewalk**（人行道），在当地引起了阵阵骚动。

与微软同样关注城市门户建设的大有人在。

其中影响最大的是拥有 1200 万用户的美国在线，他们目前已经在全国 50 个城市设立了“数字城市”网站，提供人们可以想到的各种服务，访问者甚众。

由一批高技术公司组建的“城市搜索”（**Citysearch**）网站也风头甚健，令人刮目相看。

新兴的网上城市指南侵入了报纸的后院，咄咄逼人地与之争夺当地读者和广告。各地报纸不得不进行反击。美国有线新闻网 **CNN** 最近为此专门制作了一个“报纸向城市指南站点进行反击”的专题报道。报道中说，《纽约时报》1998 年初独立兴办了自己的城市指南站点“今日纽约”，与纽约当地的“城市搜索”、“数字城市”、“人行道”以及另一个名气较小的同行“纽约即景”（**New York NOW**）提供的服务展开正面竞争。而美国最大报业集团之一骑士里德集团也以其各地报纸为依托，办起了“真实城市”（**Realcity**）。

未明确定位的“城市指南”在中国同样热闹。

上海热线是目前国内最热门的站点，也是国内发展最快的站点。将其称为“上海之门”也许很少有人会反对。可以想象的是，随着上海人上网热的进一步升温，随着上海政府部门及各种社区服务机构、各工商企业在网上的集体亮相，上海热线的地位将进一步得到巩固。

事实上，在目前的初创期，将上海的网络资源，最大限度地集中到一个网络平台上，或者通过一个网络平台可以十分便捷地访问所有的上海的网络资源，这是最大的效益。上海热线的崛起，也正是得益于这样的客观需要。

值得注意的是，由于上海热线是 169 网在上海的出口与入口，因此，全国的 169 用户可以在非高峰时间以较为令人满意的速度访问。上海热线稳居国内访问率最高的老大地位，全国各地的 169 用户做出的贡献是不能忽视的。

在各地的新闻讨论组、BBS 及邮件列表中，不少网民重复着一个共同的观点：申请一个 163 账号访问海外站点，申请一个 169 账号访问国内站点（处于推介期的 169 目前在国内许多城市都还是免费的）。如果这种选择成为一个趋势的话，这个巨大的 Intranet 对于那些无法通过 169 访问的国内站点来说，将形成一定的牵引力。不久前，瀛海威等一批国内著名的网络服务商开始与 169 合作，将进一步促进 169 的良性发展。虽然瀛海威等的选择事出无奈，业界行家明确地将其定性为“招安”，但撇开网络接入服务，从信息服务角度看，国内网上信息在同一个平台上的整合，有其积极的一面。

客观地讲，169 是国内网络建设中发展最快、最有活力的一部分。通过 169 能够比较快捷地访问国内所有的网站不仅仅是 169 的幸事，也是全国网民的幸事，同时也是国内各网络发展、服务商们的幸事。

本人正在参与一家省级传媒的网站建设。我们已经注册了一批顶级域名，将建立自己完全独立的网站，正像国内许多新闻单位目前正在做的那样。但是，我们无法面对 169 用户将暂时无法访问我们的网站这样的事实。作为当地的举足轻重的媒体兴办的新闻、商务综合站点，如果与 169 用户（其总数是 163 及金桥网等其他 ISP 用户的总和的数倍）失之交臂，将是巨大的损失；而一个没有包容当地权威媒体集团兴办的网站的 169，作为“城市门户”的雏形，也存在着遗憾，对于 169 用户来说，同样如此。

因此，合作呼之欲出是不难想象的。

网易是中文网络建设中一个十分活跃的角色。作为一个区域化、专业化的门户，网易是当之无愧的。网易的搜索引擎、163 免费邮箱，以及拥有 1 万多参与者的个人主页空间、拥有数万读者的网易邮件列表在网络用户中具有相当大的影响。网易个人主页虽然并不是人人都满意，但作为中国网民一个展示个性的园地，令人刮目相看。网易会长大吗？它会以某种形式脱颖而出，成为中文世界的大腕吗？在因特网这个平台上，可别以常规的标准来作为判断的依据。

如果以地方化、专业化门户的标尺来度量，我们可以找到数不胜数的站点来进行分析、研判。这些小有影响的“个人主页”园地、“社区之门”、城市之门，由于种种原因，目前仍处于各自为政的状态，缺乏有效的整合，缺乏着力的宣传。当这些站点以预制件的形式，出现在一座宏伟的大厦中的时候，1+1 的算术题做起来就比较容易了。



竞争与合作

让 IT 业界比较伤感的是，因特网还是一个非主流的媒介。在 IT 媒体上浓彩重墨地渲染的网络之门大战，在目前的传统主流媒体上根本无影无踪。“圈内热，圈外冷”的局面，在相当长的一段时间内不会有所改变。

不久前，致力于网上社区建设的中国网络先行者、瀛海威总裁张树新无奈地退出江湖，更是在这伤口上加了把盐。

在 IT 媒体上已经说烂了的网络门户的战略意义，对于绝大多数人而言，包括工商界的精英型掌门人来说，都还是哥德巴赫猜想似的命题。这大大地限制了具有相当实力的企业介入网络及网络门户的建设。而重量级的传统媒体及工商企业的介入，才是网上中文门户之争开始之时。

7 月初外经贸部推出的“中国商品交易市场”，引起了海内外各界高度关注，试运行当天访问量就达 6 万多人次。

外经贸部部长石广生说，这一市场是我国首次由政府组织的大规模电子商务实践，是目前国际互联网上最大的中国商品采购基地，采用现代网络信息技术与国际贸易相结合方式，有组织、高效益地把我国出口商品推向国际市场，从而极大地提高了中国企业和产品在全球范围的知名度和国际竞争力，增加贸易机会，减少环节，降低成本。

这是否能够成为中国的“外贸之门”？

以这个名字命名的网站，可以由某家企业做，可以由某一家报社做，也可以由两个大学生或者大学青年教师做。小有名气的“中国黄页”，就是由杭州两位辞职的青年教师一手创办、苦心经营的。

但是，这个市场由谁来做，的确是一个值得讲究的问题。当由率先吃螃蟹的“中国黄页”的一位创始人加盟、由外经贸部组织的这个网站出台时，是不是可以称此为一个梦幻组合呢？

在我们看来，这样的组合仍然是有缺憾的，仍然缺少了一些资源要素。

大家一定记得以“秦池”为代表的广告酒。如以成败论英雄的话，秦池也许是一个失败的例证。但是，秦池向全体国人实证了一种新概念，一种在国内令人耳目一新的品牌建树模式与市场营销套路。

如果 CCTV 也是中国商品交易市场的发起人之一呢？

这是一个竞争与合作的时代。令人敬畏的微软与英特尔的 WINTEL 联盟也许是最成功的范例。中国网络之门的建设如果提高到网络空间国门的高度来看，合作也许就更为重要了。

现在的问题不是有没有“点子”。五花八门的点子，在因特网上无时无刻不粉墨登场；你可以随意克隆。现在问题的关键是“怎么做”，是如何合理地配置资源。

强势媒体与 IT 产业之间的联合，可能产生的能量值得探讨。

这种联合，这种重组，目的并不在于消灭竞争，走向垄断。这种组合的目的在于，尽快地提升竞争的质量，以使我们面对来自更大的生态系统的竞争，面对雅虎这些海外来客时，有足够的抗衡的能量。这种联合的出发点是，尽可能快地建树品牌，尽可能快地聚集能量，从而尽可能少地浪费资源，产生效益。

外经贸部的网上中国商品交易市场当然是一个极具潜力的创意。与已经在网上出现的诸多外向型商贸网站相比，显然其成功的概率最高。但是，其最后的成功，还是依托于具体的运作。怎么做？以多大的力度做？赢家通吃，是市场经济中一条残酷的法则。国内 IT 媒体深情呼唤的“中文网络之门”，事实上，也就是这样一个或一些国人自己的“通吃”的赢家。

事实上，最终形成一些“通吃”的赢家，是中国人在网络化空间（yDerSpace）掌握主导权，拥有门户控制权的唯一选择。

基于上述讨论，我们可以看到，建立中国特色的网络门户不仅是可能的，也是现实的。

传统媒体在门户建设中的地位

两个大学生办的雅虎走向成功的故事，已经成了新一代的拍案惊奇。试图以同样的模式，通过逐步的积累形成气候，最终成为一方霸主的思路已经不那么前卫了。网上内容服务市场由于竞争日趋激烈，进入成本将急剧增长。

因此，大投入、高起点、互补合作已经成为全球网络门户建设的一个共同选择。而传统媒体由于其掌握的独特的宣传、广告资源，在门户建设中的地位引人注目。

据报道，NBC（美国全国广播公司）不久前耗资 2600 万美元买下 CNET 所属 SnapOnline 的 19% 的股权，根据协议，NBC 有权在三年之内拥有 60% 股份。

这是一个处境艰难的门户网站。介入新媒体门户大战，与如日中天的雅虎、Excite、美国在线、微软等一较长短，NBC 手中的筹码是什么呢？



NBC 总裁莱特坦言：购买这个门户网站的目的，是准备运用全美国收视第一品牌的强大电视广告火力，为这个还挤不进前十大门户网站的在线服务提升知名度？

业内人士认为迪斯尼、ESPN 的体育天地网站以及哥伦比亚广播公司 CBS 的“体育热线”网站之所以大受欢迎，完全得利于传统强势品牌庇荫以及传统媒体的强大促销攻势。因此，Snap 也应该能经由同样模式反败为胜。

主流媒体中，据称有意收购门户网站的还有时代华纳及新闻集团（News Corp）。

美国报业在网络门户建设中也雄心勃勃，但直到今天，仍然没有大手笔。目前，今日美国报作为美国唯一一家定位面向全国读者的大报，其网站访问率还无法进入十强，聊以自慰的是，1998 年全美网络交互媒体大会上传来消息说，今日美国报网上站点的广告收入已经进入十强，不过，名列第十。

但是，分析家们仍然看好报业。他们指出，即使一个报纸出版商不可能成为全国性的门户，他们也有望成为当地用户登录因特网的主要的门户。

业内人士相信，在每一个城市将有一个占据主导地位的在线社区门户。这将成为社区组织发布他们的日程与信息的站点。而当地报纸最有能力担当此任。当然，如果当地的报纸不采纳这样的战略，则会有其他人如法炮制。最大的问题是，谁将首先到达那里？

在本文讨论的美国城市指南站点的建设中，美国报业扮演的角色越来越重要。虽然在这个领域报纸是迟到者，但人们普遍相信他们能够利用品牌吸引广告商。一些分析家甚至断言，在线城市指南除非与报纸合作，否则将无法生存。

力推城市指南服务的巨头对此也有清醒的认识。“城市搜索”正在这样做，它已经建立了与包括《华盛顿邮报》《洛杉矶时报》以及一些电视、电台在内的传统媒体的合作。而“数字城市”则在与芝加哥论坛报集团进行有效的合作。

微软的“人行道”是唯一的例外。“人行道”自恃具有微软雄厚的财力支持，通过强大的广告攻势，独自前行。在纽约，“人行道”的广告图标到处都是，热狗零售商的阳伞及餐厅等的纸质咖啡杯也没放过。当然，微软仍旧离不开新闻界。“人行道”的大部分员工都是通过高薪从传统媒体引进的。

在国内，新闻单位介入各个层次的网上门户建设也只是一个时间问题，国内新闻单位影响力的发挥，则不过是一个技术问题。

因特网新媒体在现阶段，如果得到传统媒体的强有力的支持，或者说，新媒体

的建设如果有传统媒体的积极参与，前景是相当乐观的。这个全球性的趋势，为国内传统媒体在网络天地拓展生存空间，带来了希望。

1998 年 8 月 25 日

网络童话：一个网上个体户的故事（续）

为什么大家愿意出钱订 SNS？

尼葛洛庞帝在 1998 年就预言，5~10 年内网上最普遍使用的语言是中文？

《德拉吉报道》因克林顿“拉链门”而大红大紫，实际上，网上像这样经营邮件列表的“个体户”还很多，他们以其独特的信息服务而赢得越来越多的名声，还有金钱。已形成产业雏形的邮件列表，正在与网站争夺“接触潜在受众第一渠道”的宝座。

《挑战审查》

1994 年，卡内基·梅隆大学（Carnegie Mellon University）的网络管理者们吃惊地发现，在网上存在着大量的色情图片，他们决定在本地校园网上彻底“扫黄”。这个决定引发了一场遍及全球的关于是否应该“因噎废食”的论战。

戴克兰·麦克拉格（Declan McCullagh），当时 23 岁，是该校学生记者，创办了一个邮件列表，专门讨论大学内的互联网审查问题。他将这个邮件列表命名为“挑战审查”（Fight Censorship，简称 FC，现已改名为“政治科学”，politech）。

FC 一经问世，成员就迅速增长。作为编辑，麦克拉搜集有关互联网审查的信息，然后传递给 FC 的订阅者。在几个星期里，一个虚拟的圈子出现了，订户开始给麦克拉格发送他们认为其他订户有兴趣的信息。大量的材料反过来又吸引了更多的读者，从而进一步增加了 FC 对于网络空间之外的世界的影响力。

麦克拉格与他的朋友布鲁克·米克斯不满足于此。他们合写了一篇稿子，同时发表在 FC 及米克斯自己的具有相当知名度的邮件列表《网络快讯》（CyberWire Dispatch）上。不久，报纸转载了他们的稿子，这彻底地突破了这场争论的局限性。麦克拉格说，这是以另一种形式从事新闻事业。他的订户中有记者、有国会议员。



麦克拉格的邮件列表没有产生直接的商业回报，但他在“思想的市场”上增值了。他从知名度大增中得到了收获，如纷至沓来的演讲邀请以及一份令人艳羡的职业。麦克拉格现在为时代华纳公司及其旗下的“网讯”网站工作，同时，他还为《连线》杂志撰稿。

《有趣的人们》

始创于 1988 年的“有趣的人们”（IP）也是一个富有活力的邮件列表，有大约 2.5 万订户。

那一年，戴夫·法伯（Dave Farber）的朋友艾略克·布洛考（Erich Bloch）离开 IBM，出任全美科学基金会的经理。艾略克抱怨，在 IBM 时他可以到处走走看看，呼吸新鲜空气，信息很灵，但在新岗位上连打开窗子往外张望一下的时间都没有。法伯对布洛考说：“为什么不将我看到的有趣材料转寄给你呢？”布洛考发现法伯的材料极其有趣，要求将这些材料同时直接发送给他的一些朋友。法伯同意了，就这样一个虚拟的社交圈逐步扩大成了 IP 邮件列表。

现为宾夕法尼亚州立大学计算机科学教授的法伯，从这份邮件列表中获得的间接报酬建立了他的全球知名的“网上人格”。他在 IP 上建立的声望，使他不断地接到种种付费的演讲邀请。

《战略新闻服务》

马克·安德森（Mark Anderson）经营着一份名叫“战略新闻服务”（Strategic News Service, SNS）的邮件列表，每周通过电子邮件投递一次，一年订费 195 美元。当然，只要你提出要求，安德森会为你提供一个月的免费试用期。

安德森的 SNS 始创于 1995 年。安德森目前通过他另外创办的合伙公司“技术联盟”提供高科技趋势方面的咨询服务，他的服务对象包括 AT&T、Adobe、美洲银行等。

为什么大家愿意出钱订 SNS？安德森的回答是：“因为我常作很棒的预测。我在斯蒂夫·乔布斯回苹果公司之前 20 个月即作出了预言。我在日本证券市场暴跌 7 个月前作了预言。在 1995 年末我预言了微机销售的巨大增长。我预言英特尔公司将在那个期间取得惊人的业绩，果然，他们增长了百分之一百。”的确，他的订户反复见证了他的预言。

《矩阵新闻》

约翰·库特曼 (John Quarterman)，一个互联网的先驱，经营着一个叫做“矩阵信息和目录服务”的公司 (Matrix Information and Directory Services)。他的邮件列表“矩阵新闻” (Matrix News) 创刊于 1991 年 4 月，是互联网上第一个收费订阅的非学术性出版物。

“矩阵新闻”每月一期，每年收费 50 美元。这个列表与其网站信息相辅相成。列表用来传递信息，而网站则扮演一个交易媒介的角色。他提供的服务除“矩阵新闻”外，还有反映网络每日流量的“互联网气象报告”、以彩色地图型式报告互联网发展状况的“矩阵地图季刊”。

按照库特曼的说法，如果读者对象人数较少且集中，而信息对于他们来说又具有明显的价值，则收费的邮件列表模式是可以成功的。

邮件列表已具产业雏形

到网景的“In-BoxDirect”去看看，你就会发现原来有那么多知名报章杂志在以邮件列表的方式免费发送。Infobeat 也是一个类似的投递中心。事实上，免费邮件列表已经成了一个具有相当规模的产业。

邮件列表的主人属于两个阵营：希望通过列表赚钱的或并不希望赚钱的。希望赚钱的列表主人可能与那些非营利的列表主人拥有同样的梦想。他们不过多了一个愿望：赢利。有趣的是，无论列表主人是否有赢利的动机，成功的邮件列表在经济上的间接回报是普遍存在的。

收费的邮件列表与传统的你卖我买的交易模式吻合。作为你的订金的回报，这些邮件列表提供令人信服、令人满意的高质量信息。这些信息从不同的信息源中“蒸馏”而来，经过加工、整理，以一种井然有序的形式与你见面。

当然，广播模式的免费信息传播得最快，因为其信息传播没有版权等任何形式的障碍。

免费的信息可以刺激传播：众多的复制品吸引了更多的读者，从而导致更多的复制品和更多的订阅者。对于一个收费的邮件列表来说，要拥有巨大的读者群是相当困难的。但是，免费列表可以做到。对于一些列表主人来说，拥有成千上万的订户，可以转换成付费的广告及协办、赞助的资金。

利用现成的知名品牌创建邮件列表的人最容易找到赞助商。比如“PCWORLD”



杂志，它一共出版 47 种邮件列表，共有 60 万个人订户，每天发送 250 万封电子邮件。最热门的邮件列表“视窗 95 技巧”，拥有 25 万读者，每天广告收入 7500 美元；“每日网景技巧”有 15.5 万读者；“视窗 95 共享软件每日精选”有 17 万读者。

“PCWORLD”邮件列表出版经理说，“PCWORLD”开始出版新闻邮件时，只是将其作为网站吸引读者流量的一种手段。人人都觉得电子邮件太简单了，谁也没想到，邮件列表大受欢迎。我们当时低估了口头传播及方便实用的电子邮件的作用。

他认为，邮件列表正在与网站争夺“接触潜在受众第一渠道”的宝座。

网络童话汉语版？

英文的邮件列表风起云涌，中文的邮件列表同样前景看好。两年前创刊的台北《PChome 电脑家庭》网站，截至今年 6 月，其新闻邮件订户已达 20 万人；Chinabyte 已超过 8 万人，而网易、索易也都达 4 万人左右。

我们期待着网络童话汉语版的出现。

尼葛洛庞帝在《连线》杂志举办的“98 网络出版大会”上作主题发言时预言，5~10 年内，网上使用的最普遍的语言是中文。这意味着什么？尼大师没有展开。那是一个该由我们中文使用者来展开的话题。

1998 年 9 月 7 日

报业别来无恙？

报业上网是否会对其印刷版有所冲击？

制作网站会不会吃掉自己的报纸或杂志？

合众国际社调查：五年内报业被侵蚀

合众国际社委托 Luntz Research 公司做了一项调查，得出了一个残酷的结论：五年内报业将被因特网侵蚀。

百分之八十接受调查的计算机用户相信，在未来的五年内，因特网将不断地侵蚀报业，并发展成为重要的新闻、信息来源。

同样比例的受访者表示，他们对于从网上获得信息的信心正在增强，甚至认为其准确性并不亚于传统消息来源。这个结论是可以想象的，因为，事实上目前网上的大部分新闻，正是由传统主流媒体的网站提供的。

但是，调查显示人们不大信任在线广告。

这个研究结果在一个题为“合众国际社技术调查：美国和新信息时代”的报告中发表。合众国际社 CEO 杰姆·亚当斯说这个调查是该公司为改进其在线服务而进行的系列调查的第一个。

有 600 多位计算机用户参与了这项调查。其中，34% 的人选择“比较信任并有信心”，9% 的人选择“有信心得多”。但是，只有 12% 的人认为网上广告可信，有 39% 的人认为报纸广告可信，29% 的人认为电视广告可信。亚当斯说，这份调查的失误率在 4% 左右。

随着全天候新闻在电视与因特网上滚动播出，67% 的人说，与五年前相比，他们现在更倾向于随时在网上查看新闻。80% 的人说，在未来的五年里，他们会将因特网作为查看新闻的主要来源。

亚当斯预期在不久的将来，人们将自行选择自己所要的报道与特写，然后通过电子邮件得到这样一张“虚拟的报纸”。面对这种挑战，新闻工作者必须提供适合于读者特殊兴趣的材料，并确保信息的准确性和时效性。

PointCast 用户报告：读报看电视时间减少

报业上网是否会对其印刷版有所冲击？制作网站会不会吃掉自己的报纸或杂志？

现在，这个问题已经不那么时髦了，因特网上的新媒体已经从传统媒体这块蛋糕上切走了一块，虽然其面积在今天看来并不触目惊心。所幸的是，这个事实不仅不是阻止报业走向网络世界的路障，反而成了推动报界快速行动的发令枪。与其被他人冲击，还不如自己冲击自己。

1997 年 12 月，力推“PUSH”技术的 PointCast 公司发布了一份报告，该报告显示，用户们花在阅读与看电视上的时间较以前减少了。这份报告说，使用者中有 46% 减少了读报时间，23% 减少了读杂志的时间，21% 减少了看电视的时间。

另一家调查公司 Intelliquest 公司同时也对因特网使用者进行了一次一般性的调查，以观察上网者利用各种媒体的习惯。结果，接受调查的网上用户中，有 26% 说看电视时间减少，10% 说阅读时间减少。



不难发现，两份调查结果存在着明显的出入。PointCast 调查显示报纸受到的冲击大于电视，而一般网上用户调查显示电视受到的冲击大于报纸。不过，有一点结论是共同的：报纸与电视都受到了无法忽略的冲击。

“网络对话”结论：资深网迷最无情

以网络研究为主要业务的咨询服务公司“网络对话”(Cyber Dialogue)的副总裁汤姆·米勒，从1995年起就开始研究网络对传统媒体的冲击这个课题。他的报告指出，对传统媒体的重大影响来自于资深网迷，而不是网上新手。对传统媒体的取舍，与网龄有着明显的关系。

米勒说，有52%的资深网迷因为上网而少看电视，35%~38%的专业人士减少看电视时间，14%的网上新手减少看电视；

有30%的网迷减少了报纸阅读时间，而减少读报时间的一般人士与网上新手的比例分别为11%~20%及7%。

米勒的这则调查是否可以这样理解：随着网龄的增长，网上新手中有相当一部分人会发展成“网迷”，他们中减少看电视的人会从14%上升到52%。也就是说，无情的资深网迷会大幅增加。

当然，对于传统媒体而言，并非只有坏消息。“网络对话”公司的报告显示，有一小部分网上用户增加了对传统媒体的运用，4%认为他们增加了看电视的时间，6%增加了读报时间。不过，传统媒体的下坡走势是相当明显的。

米勒指出，当更多的人利用因特网来查询各种资讯时，报刊广告可能因此而有所损失，也许这样的损失一时还无法察觉，但从调查中确实可以看到这点。

纸的未来：喜忧参半

常识告诉我们，在网络与电子出版业迅速发展的今天，纸的使用会日益减少。但事实并不这么简单，据1997年12月的一份研究报告表明，在今后二十年中，纸仍是被看好的介质，尽管产业界、出版界会经历重大的变化。

1997年12月，美国马萨诸塞州一家顾问研究公司CAP Ventures发表研究报告显示，数字经济崛起的今天，纸张仍在我们生活中占有重要地位。

具体原因包括：

在20世纪，每次信息爆炸都导致纸张使用的增加，这个趋势会继续下去。

报纸、杂志、书籍等印刷媒体，一个世纪以来都能很好地适应像无线电广播、电视等新媒体的冲击，同样，这些印刷媒体在因特网冲击下也能找到相应的出路。

当然，报纸杂志已经失去了大幅成长的空间。主持这项研究的 CAP Ventures 高级顾问阿迪纳·莱文认为，今后二十年，报纸、杂志的总成长率将被减少到 0% ~ 3% 之间。

莱文指出报业的前途不那么明朗，如果报纸不能适应这个新的竞争市场，“分类广告的快速流失，会降低利润，伤害报纸营运。”

这份报告证实了很多观察家长久以来的看法：数字媒体的快速发展，冲击了传统媒体广告收入，减少了印刷量的需求，但在未来十年内还不至于产生严重危机。

《编辑与出版人》杂志：厄尔尼诺袭来

1998 年全美网上报纸大会上，美国《编辑与出版人》杂志出版人科林·菲利浦说：“报纸的网上站点正在急剧增长，但是，网上世界变化节奏更快。”

他说：“竞争的残酷性超出了我们所有人的想象。厄尔尼诺正在袭来。短短的一年间，我们看到竞争者从四面八方奔向我们这一行业赖以生存的核心：广告。”

“网上新闻和信息业正在以一个爆炸式的方式急速发展，现在看来，因特网将在五年内成为具有决定性影响的大众媒介。事实上，因特网现在已经从传统媒体中转移了大批读者与观众的注意力。”

菲利浦在会上发布的材料显示，1997 年广告收入排的前十的网站中，只有一家报纸《今日美国报》的站点入围，名列第十。

美国《编辑与出版人》杂志网站汇编了一个网上媒体链接数据库，并将以发布新闻为主的站点全部收入其中。

这个数据库显示：

目前全球已经上网的报纸站点达 2544 家，1997 年 2 月还只是 1520 家。

杂志站点数目飙升，从 1997 年的不到 1000 家，发展到现在的 2577 家。主要的杂志门类是保健卫生类 350 家，计算机技术类 340 家，商业类 208 家，体育与其他类 120 家。

引人注目的是，电台兴办的网上站点是所有传统新闻机构中增长最快的，从 1997 年的 250 家迅猛增长到现在的 1386 家。其中，364 家为中波（AM）电台站点，1022 家为调频（FM）站点。



身为美国报业的代言人之一，菲利浦从上述的统计中看到了报业面临的危机。电信、计算机业的巨头们已发出了挑战，同为传统媒体的广播电视业也在冲刺。但他逆耳的忠告，究竟有多少人信以为真呢？

全美房产商协会：看好房产商网站

在 1998 年全美房产商协会年会上所做的一项调查显示，占压倒多数的房产商看好因特网，认为因特网对于他们的生意来说是一个难得的机会，但是，只有 10% 的人相信网上报纸站点最终能够吸引网上房产消费者。

与此形成鲜明对比的是，绝大多数房产商相信，到 1999 年，大多数消费者在网上寻找房产信息时，将使用由房产机构兴办的全国性房产网站，从而冷落报纸网站。

房产商们一致认为，报纸兴办的网上房产站点，并不是理想的投放广告的地方。

由 400 位具有代表性的房地产商参加的这次民意测验显示，89% 的人视因特网为一个积极的因素。他们认为，因特网对于他们自己的公司以及房地产业都将起到积极的推进作用。

当问及现在哪些网站吸引了最多的网上房产消费者时，69% 的人说是独立的、全国性的房地产站点，像“房产商”（realtor.com）；31% 的人说是由报纸及其他媒体经营的房地产站点。

美国报业协会调查：传统优势正在失去

1997 年美国报业协会 NAA 市场研究部门与一家市场研究公司 Response Analysis 联合主办了一个公众调查，结果表明：网民觉得报纸网站的分类广告，比非报纸的网上广告可靠；但网民并不认为报纸网站的分类广告是网上广告的主要来源。

NAA 的市场调查经理迈克·多内特罗说，这项研究是头一次衡量网民对众多分类广告的反应。参加研究的人分别来自三个城市，他们被指定看报纸、非报纸网站的分类广告，然后以使用简易度、使用频率、时效性及内容深度等项目作为评比项目。

对报纸的总体评估较非报纸网站高。但是，报纸网站的分类广告，在购买汽车、房屋或找工作时并不被视为“重要工具”。

多内特罗提出警告说：“不论什么原因，如果报纸网站的分类广告不被视为网上广告的第一优先来源，那么我们可能失去传统优势。”

这可能是 NAA 研究最重要的发现。

多内特罗说，报纸正面对非报纸网上分类广告的严重威胁。非报纸的网站，随时间推移，将“进化”到与报纸网站齐头并进的地步，此时，报纸的品牌能否抵挡占有关键大众的网上对手，就成了问题。

伊利诺大学：新闻网站仅有 2% 的常客

1998 年 5 月发表的一项对典型的新闻网站的研究指出，访问者仅有极少数的“常客”，绝大多数访问者都是“过路”而已，因为没有足够多的独家材料吸引网民回头。

这项研究由 Newslink 与伊利诺大学合作开发，由该大学著名新媒体评论家艾雷克·梅耶负责。梅耶与他的研究人员仔细观察一个美国的小型周报网站，追踪每一个访客以确定其多久来访一次，每次看哪些内容。

梅耶没有透露这家周报的名称，因为实验还在继续进行，公开名称对数据的准确性会有负面的影响。这份周报发行范围不大，但其网站颇负盛名。梅耶不能证明这个调查结果同样适用于大型报纸网站，但他有信心认为与这份报纸状况类似的大型报纸，会产生类似的结果。

经过四星期的追踪，结果很不理想。利用 Cookie 技术及访客签名方式统计，有 92% 的访问者属于过客，仅有 2% 的人多次来访。

梅耶说，这 2% 的“常客”都有基本固定的访问模式。他们大多知道网站什么时候更新，而且在更新不久即造访，并且每周所查询的多是相同的事物。

这些结果，对于寄望于报纸网站广告的无疑会大失所望。如果大多的访问者都是过路性质，则广告的命中率会降低。

Paragon：16% 的美国家庭阅读网上报纸

1998 年 6 月，由 Pew Research Center 公布的一份研究报告表明，每周有 3600 万美国人从网上获取新闻。两年以前，仅有 1100 万人。

这项研究，再次证明网络已成了真正的新闻媒体，美国人每天利用网络察看新闻，正好像每天看报纸杂志一样平常。

与 Pew 研究结果平行，丹佛 Paragon 研究公司对 400 个家庭在五月间做了一连串的调查，发现有 16% 的人经常进入新闻网站看新闻。

Paragon 研究报告发现一个有趣的现象，13% 的人说他们因为网上可以读到新闻而退掉报纸的订阅。同时，11% 说他们也会退掉报纸，因为网上可以读到一样的新闻。



据研究报告的作者，Paragon 机构副总裁迈克·雷德说：“虽然上网获取新闻的人数仍然不多，但网上新闻的出现似乎是减少报纸发行量的因素，至少在某些市场存在这个现象。”

对全部样本的调查显示，16%的人说每周至少上网阅读新闻一次，9%的人说一至二次，7%的人说三至七次，仅有 2%的人每天上网阅读新闻。

雷德的公司对网络与新媒体原来并没有什么兴趣，但其逐渐增加的客户中，包括像《丹佛邮报》《圣弗兰西斯科纪事报》《圣弗兰西斯科问询报》等知名报纸，使这家公司开始走向对新媒体的研究。雷德说，他们报界的大客户害怕因特网会影响报纸发行量。

美国发行量审计局：止跌回稳

美国发行量审计局（Audit Bureau of Circulations）1998 年 5 月初发布的数字表明，美国最大的 25 家报纸中的大多数，其发行量出现了十年来第一次增长。截至 1998 年 3 月 31 日，美国 25 家大报中的 17 家出现了增长，只有 6 家发行量下降。

这意味着报纸订数长时期的下降趋势将有所缓解。

这些以大城市为根据地的报纸发行量的增长率都不高，其中 7 家增长率不足 1%。当然，也有明星，《今日美国报》的增长率为 3.1%。

美国报业协会的一份统计与此吻合。统计显示，美国报纸发行量的总增长率为 0.072%。这份统计同时显示，各报周末版及独立周刊的发行量总体下降了 0.172%。

RTNDF：互动电视是新媒体的未来

美国广播与电视新闻制作人基金会（RTNDF）1997 年底发表的一份题为“网上新闻目前的状况”的新媒体调研报告，引起了业界的广泛关注。这份报告提出了一个令报人不能不刮目相看的预言：

“建立因特网新闻网站，报纸比电视更具优势，但随着网络带宽的日渐增加，新型传播媒体的日渐成熟，这个优势正逐渐消失，电视新闻反占优势。”

这份报告的执笔者彼得·卓尔曼认为，报纸已在网上做了许多成功的尝试，广播媒体上网的前途将同样乐观。目前使用网上服务的电视观众，远低于使用网上服务的报纸读者，所以电视台上网有着较大的发展空间。

卓尔曼指出，电视台网站制作人现在考虑到网络带宽的限制，但带宽问题会在

几年内解决，当带宽加大之后，网上新闻就成了互动式电视。卓尔曼断言，互动电视是新媒体的未来。

卓尔曼也对网上媒体投资人提出忠告：大家都想很快地将网络与新媒体变为利润中心，但快速获利在任何行业都不容易。凡是对新媒体有所期待的人，必须甘愿冒险，向传统挑战，并在学习中交足学费。

他说，许多媒体花了好多年甚至几十年时间才开始赢利。《今日美国报》花了十年时间和 10 亿美元（称其为损失或投资）才成为一张赢利的报纸。

他引用一份由内华达州一家机构所作的调查结果，在接受调查的 82 家日报中，有三分之二说可望在网上报纸运行三年之后赢利。

美国商务部：《崛起的数字经济》

洋洋数万言的《崛起的数字经济》，是 1998 年 4 月 15 日美国商务部发表的一份充满激情的报告。新华社曾两次以消息的形式摘要报告的重要统计数字。

报告的引言称：因特网诞生不久且发展非常迅速，全面反映其间的经济运作的统计数据很难找到，研究还需要进一步深化。因此，该报告利用产业及公司的具体实例来说明因特网商务快速发展的节奏及获得的实际利益。

实例是众多的：

Cisco Systems（电子集成商）公司截至 1996 年底在网上只做了 1 亿美元的买卖。而 1997 年底的统计显示，它的因特网销售额达到了 32 亿美元。

1996 年，亚马逊网上书店的销售额低于 1600 万美元。1997 年，它向因特网消费者销售了 1.48 亿美元的图书。

1997 年 1 月，Dell 计算机公司在网上每天卖出的电脑价值不到 1 百万美元。而 1997 年 12 月圣诞节前后，该公司日销售额多次达到 6 百万美元。

Auto-by-Tel，一个因特网上的汽车销售市场，1996 年处理了 34.5 万笔网上购买汽车的交易，价值 18 亿美元。截至 1997 年 11 月，这个网站的汽车销售月均营业额 5 亿美元（年均 60 亿美元——原注），每个月接单 10 万件。

如果照这种趋势继续下去的话，可以预见信息技术产业和电子商务将在未来成为经济增长的主流。

我们将话题扯远了吗？电子商务与报业无关吗？不。这些令人鼓舞的数字，同时传达了一个信息：传统商务迅速地在向电子商务方向演变，这是否在暗示传统媒



体上的广告也在以与此成比例的速度向网络方向转移？媒体广告的一个根本任务是提供舞台，让买家与卖家走到一起。当买家与卖家从不同方向在因特网上登台时，广告的去向就耐人寻味了。

《崛起的数字经济》的第四章《货品与服务的数字传送》专门讨论了内容（Content）、旅游、银行、保险四大产业。关于“内容”（一个涵盖网上新闻、出版业、网上目录、搜索等服务业的庞大概念），报告说：“虽然它的营运成本较低，但网上的内容提供商（ICP）还没有获得足够的收入。收入在增加，但其来源仍然较少。”

美国商务部在报告中接着写道：“今天，虽然只有少数的因特网内容提供商在赚钱，但这个事实对这个行业的生存发展说明不了什么。在一个高速发展的市场的初级阶段，常常以获取市场份额为焦点，而不是以赢利为中心。”

“所有的因特网内容商都认为因特网将成为一个重要的市场。分析家们相信，不久来自广告、订金、交易的种种收入将给予这个行业以坚强的支持。”

报告引述了几家权威机构的预测：

Forrester Research 预测在五年内广告、订阅费、网上交易等在线收入的总额将从1997年的5.2亿美元，增长到85亿美元。

Jupiter Communications 预测在线广告等的收入将从1997年的10亿美元增长到2002年的90亿美元。

所有这些增长的广告，将降临到所有的ICP身上，而ICP的领头羊目前几乎全是以新技术公司为代表的“门户”站点，如雅虎、Microsoft、Netcenter、Excite等，他们几乎拥有目前90%以上的网上广告份额。

报告附录中有一段关于网上杂志的描述：“杂志出版人在他们的网上业务中，投入多于产出，不过，1998年他们也许将会收支平衡。”这段文字附有一张表格，表格显示，1996年接受调查的在线杂志的各种开支为260万美元，收入为150万美元，亏损110万美元；1998年开支将为520万美元，收入将为540万美元，收支基本平衡。2000年，其收入将达1530万美元。

看来，前途还是光明的。

小结

我们还可以通过网上搜索引擎寻找更多的研究报告。不过，这十二份角度各异的报告摘要，也许可以帮助我们对信息时代报业所处的背景有一个大概的了解。

冲击仍然是潜在的，但却很实在。

好在，所有这一切说的都是美国。

中国报业别来无恙？

人们期待着一些权威部门（包括报业本身），应用一些专业的采样方式进行科学的统计，作出令人信服的结论。

科学或比较科学的调查研究，对中国信息产业的发展、中国网上媒体的发展及传统媒体的发展，都将十分有益，而充满感情色彩的模棱两可的主观评估将会贻误战机。

1998 年 10 月 17 日，原载《计算机世界》

互联网：胜利大逃亡

网络暴发户何以爆发？

网络暴发户背后，有多少失意者在墙角舔伤口？

美国西部曾经是盛产牛仔与牛仔故事的地方。今天，盛产牛仔与牛仔故事的是互联网。爱撒野的人们，似乎在任何时候都能找到撒野的地方，而这些狂放不羁的角儿，最终都会成为许多故事的主角，让梦幻工厂的人们为他们不停地忙碌。

每个时代的英雄的版本，怎么都是用同样的八股格式写就的？

美国《纽约邮报》记者玛丽·哈恩 2 月 20 日说了个简单而具有震撼力的故事。三五年来，众多传统媒体的难民（refugees，她管他们叫“难民”）逃向互联网。今天，他们在互联网上大发横财，仍在纸与墨水之间操劳的他们的以前的同事们眼睛绿了。（很奇怪，在中国，红眼病的症状是眼红，美国是眼绿 green-eyed，跟他们的票子颜色相同。）

玛丽的第一男主角是汤姆·艾文思（Tom Evans），著名的网上社区 GeoCities 总裁。艾文思是前《美国新闻与世界报道》周刊及《大西洋》月刊总编辑，在传统媒体中担任的职位并不低微。但是，在那里，他永远不可能成为亿万富翁。他好像了解这一点，并且了解他还有其他的机会，因此，背井离乡，在互联网上一个莫须有的城市 GeoCities 当“市长”。GeoCities 很像网易，为网民提供免费的个人主页。不



同的是，它拥有 350 万个个人主页，而网易现在拥有 2 万个。

当雅虎宣布它将以 50 亿美元买下这个著名的社区站点时，艾文思人生中的华彩段落出现了，他拥有的股份一下子飙升至 2 亿美元。这个数字使艾文思的那些杂志的同事们瞠目结舌。艾文思怎么就知道有人，比如雅虎会来收购他的站点？要知道，雅虎自己也不过是两个 20 多岁、念书不很用功的毛头小伙子的游戏之作。也许这就是艾文思过人之处。

“我们接受了一次洗礼，”一位不愿透露姓名的资深杂志编辑、艾文思的前同事说，“艾文思的那些钱来得真荒唐！”

荒唐的事情还真不少，玛丽的消息中有一长串传统媒体“流亡者”名单，他们在网上占山为王。玛丽说：“在五年前，你也许根本不会想到他们会有如此风光的时刻。别说你，他们自己当时就想到了吗？”

约翰森·巴克利（Jonathan Bulkeley）1998 年秋天出任奋起直追网上书店亚马逊的网上书店 barnesandnoble.com 的掌门人。此前，他主持美国在线英国分公司（AOL UK）的工作。在美国在线工作时，他亲眼看到自己的作为酬金一部分的 AOL 股票价格蹿上了房顶。现在，当他主持的网站 barnesandnoble.com 不久上市之时，他将会有更为惊人的斩获。

在加入 AOL 之前，巴克利曾经是《时代》杂志的营销与发展部经理。

葛雷格·奥斯伯格 Greg Osberg，前《新闻周刊》的资深营销部经理，现在是 CNET 网站的营销部经理，他拥有的 CNET 股份价值数以百万美元计。

Intuit 董事会主席兼总裁比尔·哈里斯（Bill Harris），也是《美国新闻与世界报道》（*U.S. News & World Report*）的流亡者，当时在这份杂志中，他负责商务运作。

拉雷·克莱默（Larry Kramer），市场观察（Marketwatch）网站的总裁，最近在公司兼并中获得了一笔价值 1900 万美元的收入。最近 20 年间，克莱默从《华盛顿邮报》到《旧金山纪事报》，干过编辑与记者，最终在网上找到了自己的位置。

杰克·威尼鲍姆（Jake Winebaum）负责迪斯尼的 Buena Vista 互联网服务机构，掌管迪斯尼公司的所有网上资产的运作。一开始，他在《财富》及《时代》杂志工作，然后到美国新闻与世界报道负责市场营销，利用业余时间，他创办了自己的“家庭娱乐”（Family Fun）站点。

一位时代公司的员工向玛丽暗示，如果杰克在时代公司一直待下去的话，他也许连某份出版物的发行人都摊不上，在《时代》那样的公司中升迁的速度比在网上

要慢得多。

迈克尔·金斯利，微软的网上著名杂志《石板》(*Slate*) 总编辑，如果当年应有媒体帝王之称的纽豪斯之邀前往其旗下的康德·纳斯特 (*Conde Nast*) 出版公司，他现在会拥有一辆豪华轿车、一个司机及一份丰厚的薪水。但是，在微软，他拥有不断飞涨的微软股份，他乐不思蜀。纽豪斯后来以《纽约客》杂志总编一职再次力邀，还是被谢绝了。

南希·艾文斯，《电子村庄》(*iVillage*) 总编辑及联合创始人，看来也注定要走运，这家公司今年春天股票上市。这个艾文斯，拥有这家公司的 100 万股股份，曾经在出版社及杂志社就职，她也是《家庭生活》(*Family Life*) 杂志的创始人。

听起来，这些故事中所有的人都有与西部片中的那些好汉一样的绝活：操家伙快，眼神好，枪法准！

玛丽的故事好像刚刚起头。到此戛然而止，令人有意犹未尽之感。事实上，玛丽写这个故事的材料收集不全：光微软旗下的名记者就得用两只手来数，更别提 Excite、Infoseek 等网络媒体巨人经营团队中具有新闻从业背景的人手了，Excite 现任总裁乔治·贝尔 (*George Bell*) 就出身于《时代镜报》。

玛丽在文中留下的最大遗憾是挖掘不深：这些暴发户何以爆发？互联网，还将不断复制这样的暴发户吗？这些暴发户最富有的仅仅只是美元？美元是他们最大的斩获？这些成功的流亡者，将会诱导更多的人毅然走上不归路？在另一边，人们看到了阴影之中，多少失意者在墙角舔身上的伤口？

如果我是玛丽的编辑，她还得将这篇稿子改上三遍。当然，在改第二遍时，她也许就忍无可忍，咬牙跺脚地上网去了。愿大家一路走好。

1999 年 3 月 5 日

金色阳光初照网上报纸

笼罩在网上报纸（网上新闻站点）之上的阴影何时开始消散？

中国 ICP 可以从西方新闻网站迈向自立的轨迹中得到什么暗示？

经过若干年艰苦卓绝的努力，网上报纸在 1999 年初终于看到了金色的曙光。刚



刚在美国亚特兰大结束的第十届网上（交互）报纸大会上传出信息：1998 年度成为许多网上新闻站点的转折点，一批报纸、电台、电视台站点在这一年间消灭了赤字，甚至走向赢利。1999 年的前景将更为乐观，预计赢利的站点将翻一番。

笼罩在网上报纸（网上新闻站点）之上的阴影开始消散。

美国《编辑与发行人》杂志自 1989 年起，每年主办一次网上（交互）报纸大会；同时，该杂志每年举办一次有关网上报纸的调查。第十届网上交互报纸专题研究共有 42 个国家的 700 家媒体兴办的网站参加。调查结果于 1999 年 2 月 19 日在亚特兰大举行的网上交互报纸大会上宣布。

调查报告称：1997 年事实上没有什么新闻站点报告说有赢利（注：除了《华尔街日报》与 CNN），而 1998 年有四分之一的报纸、杂志站点在接受调查时称消灭了赤字。同时，有 7% 的电视站点赢利，6% 的广播站点赢利；有 20 多家站点的赢利幅度较大。赢利情况最为理想的站点包括《科沃德城时报》（爱荷华州）、Motley Fool Web、汤姆森报业网站、4000 频道网站、赫斯特报系的家居艺术网站以及拉斯维加斯在线等。

1999 年的前景更为乐观。报告称，这一年有盈余的站点将成倍增加。《编辑与发行人》杂志营销负责人马莎·斯托曼说，调查反馈中，人们认为发布独家的新闻内容、向广告客户提供用户统计数字、网页点击数据等是新闻站点走向赢利的前提。

据悉，四分之三的调查反馈者称他们在网上提供独创的内容，其中包括新闻报道，社区服务信息及其他热门的娱乐信息。

更令人欣慰的是，美国传统媒体的网络版（网站）曙光初现，传统媒体本身的经营状况也正健康如常。被诸多专家认为将首当其冲的报纸分类广告，在 1998 年非但没有退潮，反而强劲增长了 10%。到目前为止，我们已经看到了雅虎、AOL、亚马逊、《华尔街日报》、CNN 等一系列网络赢家。在步入 21 世纪之际，可以预言有更多的赢家出现，但是，因为网络的崛起而直接受害的令人同情的输家还没有出现。神奇的知识经济将带给我们的 21 世纪将是一个怎样的世纪呢？

事实上，网上新闻站点走向赢利，是人们预期中的事情。不确定的只是时间。出乎人们意料的是，太阳出来的比人们预期的早。

1998 年 7 月，本人在本专栏写过一篇稿子《ICP 海外兵团火爆登场》，导语是这样说的：国内的 ICP 大都度日如年，赢利还只是一个远景。行家语重心长地忠告：做 ICP 时，千万要小心、小心、再小心。

因为有人提出：“全世界的 ICP 几乎都在赔钱，ICP 发展的战略与几年前相比并没有特别新的突破，ICP 什么时候可以开始赚钱仍是一个谁也不敢预测的题目。……问题已经不在于某一家经营管理是否合理，而是整个行业的方向是否有偏差。”然而形成鲜明对照的是，海外的 ICP 1998 年以来不远万里，纷纷转战中文市场。

这种对照随着时间的推移越来越充满戏剧性。我不想在此再就此话题作一番新的铺陈，让编辑再多付几个稿费。我想说的只是一句普通话：敢为人先需要承担失败的风险，需要超人的智慧与勇气。

在现实面前，人的想象力常常显得十分苍白。

美国商务部 1998 年 4 月 15 日发表的《崛起的数字经济》是数字经济发展的纲领性文件。报告的执笔人是具有想象力的，报告写道：“今天只有少数的以消费者为对象的因特网内容提供商（ICP）在赚钱，这个事实，对这个行业作为一个整体的生存发育的能力说明不了什么。在一个高速发展的市场的初级阶段，以获取市场份额为焦点，而不是以赢利为中心，常常是比较明智的。即使是那些最为成熟的基于因特网的内容商务公司也只有三到四年的历史，大部分创办时间不足一年半至两年。”

但是，涉及 ICP 的前景，报告执笔人的手开始抖动了：“所有的因特网内容商都认为因特网将成为一个重要的市场。分析家们相信来自广告、订金、交易的种种收入不久将给予这个行业以具体的支持。”

不久是多久？

报告执笔人有意无意地马虎了。如果他（他们）更多一点信心，他会给人们更多一些暗示。

现在，我们国内的 ICP 们可以从西方新闻网站迈向自立的轨迹中，得到一些什么暗示？得使劲地想一想。

1999 年 3 月 25 日

美娱乐业围攻硅谷

美国娱乐业为何纷纷进军硅谷？

硅谷具有何种独特的吸引力？



一支由美国出版、影视界巨头策动，由大牌作家、导演为前锋的十字军正在对硅谷展开围攻。

美国畅销书作者迈克尔·赖维斯 (Michael Lewis) 和《纽约客》专栏作家约翰·海力曼 (John Heilemann) 不久前双双接到了 7 位数的预付款，撰写硅谷题材的书；《新闻周刊》的大卫·卡普兰 (David Kaplan)、名作家阿兰·戴茨曼 (Alan Deutschman) 怀揣同样可观但数目不详的定金，为了同一个目的西行来到美国西海岸。大牌作家罗伯特·奥特曼 (Robert Altman) 和格雷·特鲁多 (Garry Trudeau) 则在合作写一个讽刺连续剧，暂名为 KillerApp。

在另一方面，影界大腕迈克尔·托金 (Michael Tolkin) 正在为派拉蒙公司执导一部名为《200 亿美元》的片子，这部片子描写了一个名字不详、但拥有 200 亿美元的电脑大亨，其原型不言而喻。20 世纪福克斯公司选择了布罗森 (Bronson) 的一部硅谷题材的小说筹拍新片。

以《纽约时报》科技记者约翰·马尔科夫 (John Markoff) 反映网络犯罪的作品为基础的一部新片即将投拍，片名暂定为《硅谷海盗》；而永远不知疲倦的作家迈克尔·赖维斯，除了正在写一本书之外，还在紧赶一个以硅谷为背景的电影剧本。

硅谷=华尔街？

这种趋之若鹜的盛况并不奇怪。80 年代后期，在奥立弗·斯通 (Oliver Stone) 的影片《华尔街》及汤姆·沃尔夫 (Tom Wolfe) 的《名利之火》的巨大成功感召下，出版社、影业公司竞相推出描写华尔街方方面面的作品，在这个过程中，出现了诸如赖维斯的《扑克的谎言》等一批有影响力的书籍、影片，当然还有更多的是已经记不起名字来的平庸之作。

很明显，美国文化产业的巨头们现在已经确信，硅谷以及她的姐妹莱德蒙德 (微软在西雅图的总部园区)，是 90 年代的华尔街。

他们深信，你可以通过开发更高性能的微芯片或者建立一个门户网站来积累大量财富，你也可以通过解释如何开发更高性能的微芯片等来发财。中国人的一句成语，“螳螂捕蝉，黄雀在后”，在此是最好的注解。成功的淘金者本身，就是最好的淘金对象。

因此，在过去的一年半时间里，出现了一大批有关硅谷的书。作为文学作品，其中大部分很不幸地已被人忘却，只有不多的几本进入了畅销书排行榜，被主流媒体满怀敬意地进行评论的更少，他们中间包括迈克·威尔森 (Mike Wilson) 的《神

与拉里·爱里森的区别》；迪姆·杰克森（Tim Jackson）的《洞察英特尔》；朱丽叶·比克（Julie Bick）的《我在微软学习》；卡拉·斯威雪（Kara Swisher）的《美国在线》；迈克尔·沃尔夫（Michael Wolff）的《在互联网淘金热中求生》以及关于网景公司的《为互联网加速》、关于微软的《比尔盖茨旗下斗士》、关于苹果的《我在苹果 500 天》。

正是这些作品使硅谷不仅成为了大众好奇心追逐的目标，也成了严肃历史的解析对象。

追光中的硅谷人

几乎所有的新版硅谷名人都是成功者。比尔·盖茨，无论从哪个角度讲，都是具有高票房价值的明星，他的脸可以让杂志多卖好多本。英特尔的安迪·葛鲁夫以其成功的业绩跻身于美国名流，并成了《时代》杂志的封面风云人物。而重返苹果公司执政的斯蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）再度青春焕发，成为聚光灯追逐的目标。更别提马克·安德森、斯蒂夫·凯茨、杨致远等硅谷互联网神童了。

1982 年，《时代》杂志选择个人电脑（PC）作为当年的风云人物，这几乎就是一个分水岭，从此，硅谷英雄层出不穷。但 80 年代的文化焦点仍然是华尔街，曼哈顿才是那个时代世界的中心。人们关心的是华尔街上奔走的掮客。在汽车库里创业的计算机天才们，并没有引起主流媒体的关注。虽然源自硅谷的产品在人们的日常生活中所起的作用越来越大，但他们的文化内涵仍然鲜为人知。

而目前面世的及正在创作的书籍却承诺要改变这种局面，他们所呈现的宏大视野及内在张力，表明硅谷对于美国文化来说，与纽约或者洛杉矶一样重要。

阿兰·戴茨曼把自己正在写的作品称为“一部电脑芯片的史诗”。约翰·海力曼说他的书将以一批性格鲜明的硅谷英雄为中心，描写他们彼此的关系及他们建设硅谷的方式。大卫·卡普兰在接受采访时说，他的“一个硅谷富有名人的生活方式”将对硅谷英雄们的个人生活较多地着墨。而赖维斯对硅谷的文化结构更感兴趣，他试图通过错综复杂的故事构架，回答一个问题：“当工程师一统天下的时候，资本主义会有些什么不同？”

人们也都在琢磨：使硅谷那么与众不同的是些什么东西？

显然不是财富，财富存在于地球的任何角落；也不是地理因素。令人困惑、惊异的是，硅谷从视觉上讲，几乎没有什么特别的地方。

如果说硅谷是某个具体的物理地点，还不如将其定位为一种心理空间更为科学。这也就是亚马逊（亚马逊.com）、戴尔和微软也是“硅谷故事”一部分的原因。



当然，一大群高智商的、怀抱创业梦想的人在一个地方汇聚会催化一种独特文化的产生，而与斯坦福大学校园的相邻也是重要的——这里的人们觉得在一些小公司干活比在 IBM 这样的大公司工作更舒服。

七位数订金是否物有所值？出版商与制片人拥抱硅谷，部分原因是因为互联网的崛起，部分原因是因为硅谷以最直截了当的方式、以前所未有的速度，聚敛了有史以来最多的财富。但是，这是不是意味着硅谷题材的书保险能上畅销书排行榜、影片能倾国倾城呢？那可不好说。

《纽约时报》名记者马尔科夫称硅谷人为“令人厌烦的工程师”，要把他们推上戏剧舞台，要用一种通俗易懂的语言来描述硅谷，是相当有难度的。推动硅谷前进的这些人，在常人看来，过着一种工作狂、苦行僧式的生活。而所有这些作家、编剧、导演，都没有技术背景。他们能够深刻地理解硅谷人、表现硅谷人？他们能向世人解释清楚：硅谷是什么？硅谷在哪里？

且让我们拭目以待。

1999 年 4 月 17 日

内容为王：积累的习惯

为什么说整合、集成商太多，制造商太少？

如何在网站的内容竞争中脱颖而出？

浏览中文网络世界，可以看到不少人在找捷径走。不少人试图以最简单的方式来尽快、尽多地获取（而非生产）内容，销售（而非购买）内容。这无可厚非。

问题在于：内容自哪里来？

有不少人对于内容为王（Content is King）的说法嗤之以鼻。没有内容，网站何以为生，网民何以来访？

当然，对于内容的理解不能是狭隘的。《人民日报》提供的是内容，新浪网体育沙龙提供的是内容，索易邮件列表提供的是内容，网易个人主页区也是内容。当然，搜索引擎提供的更是具有网络个性的内容。

只有当你提供的内容与众不同，或者，你提供的内容比竞争者提供的更全面、

丰富、便捷、专业时，你的日子才会比较好过一些。

这也就是中国报界关注自己的新闻产品版权的背景。

客观地讲，整合、集成商太多，制造商太少。

当抄捷径成为时尚，搭便车成为模式之时，仍然有人在默默地积累。我想说，这些积累者最终会成为某种形式的成功者。

我的朋友水星首先是一个卓越的网页设计师。同时，他也是一个现在仍然微不足道的内容提供者。

你也许没有去访问过“星空奇观”，我不知道你访问之后会有什么感触。我的感触是：这是水星以他的方式建造的网上金字塔。扎实的内容（近 50MB 图文）、精致的设计，小伙子呕心沥血拿出来的作品，每天有近百访问者。他在国内各种个人主页设计大赛中频频得奖，并不奇怪。而国内权威的天文学刊物不惜工本地介绍这个站点也在情理之中。

星空奇观，也许稍后会叫其他的名字，不管它叫什么名字，这是水星的毕生的事业。水星将不断地搜集相关资料，不断地进行更新。如果小伙子真像他所计划的那样一以贯之地呵护这个站点，星空奇观最后会成为一个网络奇观，一座在互联网沙漠中静静矗立的小小金字塔。当他的儿子接过维护这个站点的责任之时，那个幸运的孩子一定也接过了其他许多东西，比如，知名度及数目不详的广告赞助。

让我感慨万千的是，这样的耐心一个超级网虫具备，而怀揣巨资，志在必得的诸多公司为什么没有呢？

还是让我们以正面报道为主。

我的另一个朋友名叫 Jazzz，他办了一份电子邮件杂志，名为 News Filter。此兄是个帅哥，现在，他的这份刊物远没有他人长得帅。我建议他给这份杂志的中文名定格为“IT 新闻漏斗”，直译，老兄一笑置之。这份杂志已经发行了近 200 期，每期的读者有近 500 人。（千万别小看这 500 人，圈外人绝不会有兴致来读他搜集的资讯。）此兄每天花一个小时来做这份杂志，我们不知道，当他的杂志发行到 1000 期的时候，会有多少读者？

也许仍然相当可怜。但是，他从经营这份杂志的过程中，牢牢地把握了信息产业发展的动向，坚定地站在了巨人的肩膀之上。他把这看作是一个极好的学习过程。还有比这更好的学习吗？作为一个专业的高水准计算机工程师，他学会了编辑，学会了用最新手段出版，学会了营运，学会了宏观地审视 IT 产业。可以打个赌，此兄



坚持到 1000 期的时候，他积累的最大财富绝不是钱。他积累的最大财富将是一种积累的习惯。通过过滤信息，提供信息服务，这在信息时代是十分先进、实用的思维。

有多少人会在这样看起来一无所获的情况下，默默地耕耘呢？

我还有一个朋友名叫“Linux 工作室”。说白了，就他一个人，但非得挂个牌唬一下人，把自己弄成一个法人似的人。说实话，他的作品，对于我这个学新闻出身的人来说，就是天书，几次决心以上刀山的毅力读完几篇他的作品，都以失败而告终。

但是且慢，他的工作室每天都有六七十人到访。他每天都要收到若干封信，其中包括一些国内外一流公司的邀请函。这并不奇怪，他的工作室现在是收集 Linux 相关资讯最全的站点之一。每天，他仍然在孜孜不倦地搜集相关资讯。他肯定会有更多的访问者，收更多的信。

我还有另一个朋友，芳名许苏琴。她从 1998 年 5 月起主编一本纸介的《网上媒体动态》周刊，1999 年以来，纸介版本停刊，改出在线版“媒体动态”。她通过编译大量的网上媒体资讯，不断地更新，形成了一定的影响。

最后，出现了一个戏剧性的场面。浙江大学新闻学教授张大芝给他的 60 余位研究生班的学生出了一个学年论文题目：21 世纪媒体面临的挑战。张教授很宽容，以此为大的方向，可以自由命题。张老师的学生中不少是报社、电台、电视台的总编、台长、部主任，大家神通广大，不少人最后都在许苏琴的“媒体动态”中找到了令他们满意的大量背景、资料。

我实在无法想象，我的这些朋友坚持这样工作下去的话，将会拥有一块怎样的天空？由于投入少，小本经营，他们可以很容易地坚持下去。他们也许会走向一个超越了他们想象力的天地。

从他们身上，重量级的 ICP 可以学到点什么？

1999 年 5 月 8 日

互联网上的德拉吉王朝

“德拉吉王朝”是什么？

网络上还有多少德拉吉？

以崛起的新媒体为背景，麦特·德拉吉经过与克林顿的几度斗法，已经被公众熟悉。虽然最终没能将克林顿拉下台，但德拉吉这个名字已经给人太深的印象，以至在克林顿绯闻被人们淡忘后，大家仍然记着这个名字。

德拉吉，这是一个在美国并不多见的姓氏；在互联网上，有人发现麦特·德拉吉不是互联网上唯一一个出售信息的德拉吉。他们很敏捷地想到，此德拉吉与彼德拉吉有什么瓜葛？苦于找不到抢手选题的老记们捏一下鼻子立即追踪。

令人喜出望外的是，网上居然有那么多德拉吉，而其中每一个都似乎与麦特·德拉吉有些关系。网上名人鲍勃·德拉吉，经营着一个名为 refdesk.com 的高访问量的站点。这位谦恭长者恰好是那个更为知名的德拉吉的父亲。有一个叫格兰黛·德拉吉的老太太经营着一个名为“德拉吉家谱”、致力于记叙德拉吉家族的历史的站点，这位老太太恰好是麦特·德拉吉的老祖母。而鲍勃·德拉吉的哥哥大卫·德拉吉，麦特的伯伯，也是网上的名人，他是巴斯托《沙漠快报》(*Desert Dispatch*) 的记者。

麦特来自一个真正的网络家族。

与人为善的鲍勃·德拉吉在接受一家网上杂志电子邮件采访时讲述了这个家族的故事。鲍勃写道：“许多人现在知道麦特是我的儿子。相当长一段时间以来，许多人以为《德拉吉报道》与 refdesk.com 都是我的站点。在那些不知道我们的关系的人看来，我与我的儿子分别在美国东海岸和西海岸各自经营着一个热门站点，的确有些令人惊异。”

麦特·德拉吉是因为他父亲送给他一台电脑才最终与网络结下了不解之缘，反过来，他却是鼓励父亲上网的人，他们的网上角色不同。麦特在网上以一个饶舌的、讨某些人喜欢、惹另外一些人厌烦的闲话专栏作家而闻名；而他的父亲，以一个“网络图书馆长”而著称。作为一个生活在马里兰州的医生，鲍勃在 1995 年创办了 refdesk.com 站点作为消遣，时间大约与麦特创办他的新闻邮件差不多。他以在混乱的网络中“创造并维持秩序”来描述自己的工作。

refdesk.com 像一个实用信息的虚拟超市，类似一个图书馆管理员的卡片盒。这个站点主要向人们展示各种网络资源。需要知道曼谷当地时间？想要了解法朗与美元的汇率？需要某种股票的行情？这个站点可以指引你去寻找你所需要的东西。这个站点仔细罗列了 400 多页的各种链接，从每一个美国报纸专栏到各种值得一读的散布奇谈怪论的站点。

鲍勃·德拉吉解释说：“我不是雅虎，我也不想成为雅虎。雅虎罗列任何东西，我只罗列有用的东西，我只给那些人们要用的站点做索引。我不知道有什么站点像



我的站点。我做的是要在网上建立一个实用的索引系统，虽然这听起来有点不可思议与不切实际。实际上，我做的不过是实用、方便。”

他的站点的确是实用而方便的，站点每天吸引大约一万五千多用户来访。鲍勃相信其中许多人来自中学、大学，他们把他的站点当作了某种形式的网络门户。

虽然格兰黛和鲍勃在他们的站点上都提到了麦特，但他们显然并没有刻意利用目前正在闪光的德拉吉这个姓氏。在 refdesk.com 站点上，首页不显眼处，有一个《德拉吉报道》的链接。网站上唯一提到麦特的地方是鲍勃的自我简介中的一句话：我的儿子，麦特，是成功的《德拉吉报道》的编辑。作为白宫 3000 万美元诉讼的主角，麦特现在成为了互联网上（关于言论自由）第一修正案的象征。

但是，《德拉吉报道》却没有给 refdesk.com 一个回报，儿子没有给老子的站点做链接。如果做一个这样的链接，老子的站点的日访问量显然不会仅仅是 15000 人。这是儿子对老子的故意怠慢吗？有记者为此专门采访麦特·德拉吉，但德拉吉既没有回电话，也没有回电子邮件。

鲍勃·德拉吉的解释是：麦特只链接那些他常用的站点；而我链接有用的站点，无论我本人是否使用这些站点。当然，我每天都读《德拉吉报道》。

德拉吉家族的故事讲完了。这的确是一个好玩的故事。但是，这绝不是互联网上能够找到的最好玩的故事，比这个好玩的故事可以信手拈来。出于编辑的职业病，我忍不住要像我的那位老是怕我们不明白课文寓意的小学语文老师那样说上两句多余的话，告诉大家我喜欢这个故事的原因。

也许，过不了多久，在网上还能找到更多的与麦特·德拉吉有或远或近关系的德拉吉；也许，过不了多久，在网上能够找到任何一个叫德拉吉或不叫德拉吉的人？

这就是大众媒体：大众的媒体（可以不面向大众），而不仅仅只是面向大众的媒体（为某个资本拥有者所拥有）。

你，你的父亲或伯父，你的爷爷或奶奶可以以他们各自喜欢的方式，分别拥有这个媒体，并通过这个媒体做自己的事情。

鲍勃·德拉吉说，他的儿子在互联网上成为了美国宪法第一修正案的象征。其实，加上他自己及祖母级的格兰黛，祖孙三代在互联网上的作为，才真正具有象征意义。

1999 年 5 月 27 日

新浪网们赢在哪里？

在网上，传统媒体能通过什么有效的手段保护自己的新闻资源？

网络媒体比传统媒体赢在哪里？

《硅谷时报》在台北主办的一次“网际高峰会”上，台湾《资讯传真》杂志社社长谢志祥不无忧虑地设问：一些网络媒体整合别人网站的新闻，成本低、内容丰富，不知道未来传统媒体会不会被他们打败？

隔岸相望，在京的诸多报刊网络版负责人也由中国记协牵头进行过一次聚会。据《中国新闻出版报》报道，在会上，人们对于其网络版稿件被随意转载、整合发出了抱怨，要求有关部门制定相应措施，予以制止。

接着，由《人民日报》牵头，划时代的“中国新媒体联合会”筹备会议在北京召开，23家传统新闻单位签署了一份引起人们广泛关注的宣言。

两岸传统媒体的忧虑不是空穴来风。这种切肤之痛，事实上，正在进一步加剧。从某种程度来讲，传统媒体会不会被打败这个问题已经有了初步的答案。在网络媒体建设中，传统媒体已经输掉了一个回合。

CNNIC 公布的 1998 年十大网站中，9 个为新技术公司出身的新媒体网站，唯一传统媒体出身的网站《电脑报》网站，事实上也是借助于新技术的发展而走红的相当前卫的新媒体，并不那么“传统”。

这应该引起传统媒体的注意。

据报道，自 1995 年《广州日报》上网后，国内已经有近 150 家报刊正式上网，加上那些手续尚未齐全，但已经上网的报刊，这个数字十分喜人。其中，《人民日报》的访问量据悉高达日均 400 万点击次。但是，权威的 CNNIC 并没有将其纳入十大网站。

撇开统计的科学性与准确性，从这个统计结果来看，传统媒体的确输掉了一个回合。那么，以高居榜首的新浪网为代表的这些所谓的门户型站点赢在哪里呢？

新浪网们的成功之处，首先并不在于许多人关注的低成本整合。

那的确是一个重要的原因，但绝不是第一位的。在进行这样的整合之前，新浪网的前身四通利方以及 Chinabyte 等已经是高度知名的站点了。我觉得，作为新媒体，他们首先赢在观念上，赢在全身心地投入。

对于传统媒体来说，网络版，不过是一种新的尝试，是为了迎接新世纪，为了迎接莫须有的知识经济时代而采取的一个并不那么主动的步骤。相对于目前仍财源



滚滚的纸介报刊、电视广播，网络版不过是一个赔钱的黑洞。

但是，对于像新浪网前身的四通利方，对于深圳在线等来说，网络事业，几乎是其事业的全部。传统媒体正是输在起点上，输在了对互联网的认识上。

随着网络媒体的迅速成长，传统媒体的决策者的重视程度会同步提高，在输掉一个回合之后，他们仍然有可能扳回一局。看看《人民日报》网络版，读一遍网络评论家姜奇平以《人民日报》为主角的“第四媒体的王者之路”，你就会明白作为报业领头羊的《人民日报》在互联网上的雄心壮志。与这种雄心相对照，其他报刊的蓝图就显得平淡了。正如姜奇平冷峻地指出的，我们还能找出第二家像《人民日报》这样全速前行的报纸网站吗？

毫不夸张地说，由当代知识精英们掌握的大部分报纸，对于网络媒体的认识普遍还处于石器时代。当然，当传统媒体真正将新媒体作为一项事业来经营，当他们将手头拥有的资本、资源强有力地注入互联网时，中文网络世界的版图会迅速改观。

第二条，新浪网们赢在观念上。

对比一下十大网站与为数众多的传统媒体网络版的主页，可以十分轻松地得出这一结论。除了《人民日报》等不多的几家报纸外，大部分报纸的网络版，只是纸介报纸的翻版。他们并没有根据网络的特点，利用网络优势，进行一些具有创意的探索。

虽然身处日新月异的因特网上，但他们仍然是传统的。

新浪网的体育沙龙、体育沙龙中的民意测验等等这样的互动的内容，几乎为这些新媒体站点所独有。网易的经历也是引人注目的。这个没有什么特别背景的公司崛起，是耐人寻味的。网易的 Yeah 从来不是中文搜索引擎中最好的，现在仍然不是。网易真正的财富是它领先一步的观念。也许，人们会说，网易的实践在互联网世界并没有什么新意。网易个人主页（后来的虚拟社区）难望 GeoCity 的项背。易数统计，不过是美国同类服务的翻版，免费邮箱、电子贺卡、网易邮件列表等，都可以视为舶来品。但所有这一切，正是一位 20 来岁的小伙子走向成功的坚实的基石。且慢，他成功了吗？他正在向那个地方迈步。

第三条，还是赢在观念上。

作为网上内容提供商（ICP），这些站点在组织、获取、销售内容方面借景、借力，令人叹为观止。

新浪的沙龙，每天都由网友们自力更生，生产成吨的内容，然后再来吸引成千

上万的网友流连忘返。

网易的个人主页，由网友们自己营建，然后，网易在交通要道上收买路钱，截流你的被称之为下个世纪货币的“注意力”，或者叫做“眼球”。

这些 ICP，并不只是有些人幽默地勾勒的漫画中人：ICP 等于在互联网（Internet）上复制（Copy）加粘贴（Paste）。

当然，我们不能不提到蜂拥上网的诸多传统媒体提供的足够充分的新闻素材。这些门户网站，不必配备一个记者，但他们的新闻中心中的新闻，比任何一家报纸，包括《人民日报》网站都要多姿多彩。

这些站点只需从容地挑选，有时甚至是利用机器人（Robot）来做这份工作。这是多么不可思议。传统媒体上网之后，将自己的采编人员辛苦采集的所有新闻资源拱手相让，没有进行任何有效的自我保护。

事实上，在网上，你能通过什么有效的手段保护自己的新闻资源呢，除了对簿公堂？传统媒体扮演着一个廉价长工的角色，为新媒体网站源源不断地提供种种新闻稿件。正是因为看到了这一点，有人乐观地预言，传统媒体迟早会反败为胜。

我不那么乐观。

当新浪网通过种种大胆的合纵连横，通过迅雷不及掩耳的扩张真正建立自己的网上第一中文媒体地位之后（现在，离这个目标看来还有一段路），要撼动这样的巨人就十分困难了。当这些网站的广告及其他商务收入达到一定程度后，他们可以花人民币或美元来购买传统媒体的新闻。目前美国在线、雅虎都是这样做的。也许不久的将来，据报道称已经在 1998 年赢利 100 万美元的搜狐等站点，就会有能力这样做。

那时，我们就可以更为清晰地看到这些新媒体站点制胜的第四条法宝：资本与资源优势。搜狐的来自美国的风险投资，新浪网背后的资本，上海热线、深圳在线等背后的电信资源，都是新媒体启动的强劲能源。

在《新媒体的崛起与传统媒体的终结》一文中，我翻译了美国在线 CEO 斯蒂夫·凯茨的一段话。这段话对于美国的报人、电视人来说是十分刺激的，对于我们来说同样如此。以此作为本文的小结，也许是对位的。

1999 年 1 月 9 日，在美国举行的“新闻业与因特网”专题研讨会上，凯茨开门见山地亮出了底牌：“如果你们观察一下‘美国在线’，你们就会发现，我们没有记者，我们也没有消息来源，因此，我们并不是你们的新闻业同行。但是，每天从美国在线获得他们感兴趣新闻的人，比全美国 11 家顶尖报纸的读者加起来的总数还多；



在黄金时间，我们的读者和 CNN 或者 MTV 的观众一样多。”

中气十足的斯蒂夫·凯茨说的是实话，通过美国在线接入因特网的直接用户目前已达 1700 万，而在耗资 40 多亿美元成功地收购微软的劲敌 Netscape 公司后，美国在线迅速壮大成了一个屈指可数的新媒体巨人。

在中国，不久的将来会有人底气十足地对报业说类似这般的话吗？或者，《人民日报》网站能够带领中国的报业成功地跨入新世纪，在互联网这个新媒体平台上续写辉煌？

明白了新浪网们赢在何处，也就可以看到战胜新浪网们并不是童话。尤其是在今天，这些站点还只是刚刚学会走路。在已经充分发育的传统媒体面前，新浪网们无论从哪一个方面讲，都还是轻量级的。

当然，世界正在以十倍速前行。

1999 年 5 月 31 日

网络童话与童话网络

有多少人在不断地发布网络“童话”？

我们是否被网络“童话”蒙蔽了理智？

读多了互联网上的美丽童话，读者免不了会沾上一些另一个世界的气息。那不是什么坏事，超尘脱俗十分难得。不过，要是大家都自觉不自觉地一起来制作网络童话，那就不知所为了。

二月间，我写了一篇《金色阳光初照网上报纸》。那是我满怀激情一口气写下来的。那天，在每天必读的权威的《编辑与发行人》杂志网站上，我看到了一份统计资料，说有四分之一的网上报纸在 1998 年已经消灭了赤字，1999 年形势更为乐观。这是相当权威的杂志所作的十年一贯的权威的统计，我不仅仅乐于相信，还十分乐意传播。

直到几天前，我仍然对这个比例坚信不疑，我仍然坚信网上英文报刊的今天，就是网上中文报刊的明天。但是，一位冷峻的专家在一个研讨会上对这条新闻提出了质疑，认为这个统计是虚拟的。一些西方报刊仅仅只是在账面上取得了赢利，实

际上仍然是亏损的。比如，他们为了扎平账面，将网络版的人头费算到印刷版中。

做一个赢利的报表有多容易，许多人都明白。

这位专家没有提供具体的细节，但是，其分析是令人信服的。

我不仅对于这个网络童话信以为真，还迫不及待地制作了一个中文版，并且以此为基础给人给自己打气。回头看一下，忍俊不禁。

事实上，有多少人在做着这样的工作呢？

就我本人而言，我以我的乐天的个性，不断地发布这样的童话。从《网络童话：一个网上个体户的故事》，到《网络童话：一个网上个体户的故事（续）》。这样的故事的确解渴，对于苦苦地在网络上摸索的人们的确提气，对于那些仍然对于互联网无动于衷的人的确具有诱惑力。但是，这些东西虽然从某个角度看是真实的，但从另一个角度看却是虚拟的。

如果心平气和地浏览一下，我们会发现许多真实的童话。比如，某农民在网上卖大白菜，某企业在网上卖蜂皇浆，等等。**WangPei** 有一篇写得很痛快的“传统媒体的网络幼稚病”，对于相关报人而言可以说是苦口的良药。

杭州一家具有战略眼光的房产公司华立房产，为其开发的房产“金顶苑”的未来住户们注册了一个社区域名，并拟建网站，住户们可以在这里互相交流，也可以通过这个门户与世界交流。国内大部分的报刊都转发了这一新闻。的确，我不仅十分乐意读这条新闻，也乐意成为这样的社区的住户。

这是一个真实的故事，但是，我仍然把这个故事归结为童话。正因为，所有这些童话都是真实的，（包括受到行家质疑的《编辑与发行人》杂志的调研）才更容易让人们沉浸于其构筑的浪漫氛围。

华立的社区域名，其宣传价值，大于其他各种价值。这是一个无价的极为成功的广告创意。

童话网络，不只是网络中人的爱好，也是那些与网络还相当遥远的人们的倾向。事实上，由于对网络的不了解，没有上网的人们更倾向于童话网络。这种倾向从一些传统媒体的近乎革命浪漫主义的涉网报道中就可以看到。

网络童话是存在的，童话网络是可以理解的。但是，这样的氛围，就是互联网发展的理想境界吗？

我不愿意责备自己。写下这个题目，只是为了提醒自己并与同行们共勉：在积极推进网络事业的过程中，要多一份冷峻的省思，多一些实证的精神。而作为读者，



我们应该增强自己的识别能力，婉拒童话网络。

我正在读小学的女儿很爱读童话，她几乎划不清童话中的白雪公主与现实中的小矮人之间的界线。但根据我的理解，小姑娘不久将会不那么喜爱童话了，她会慢慢地开始喜欢琼瑶式的爱情故事。

6月1日晚上，我陪孩子及孩子她妈看央视的六一晚会。晚会很棒，成人坐那儿也会兴高采烈。最让我女儿开怀的是其中的小品“上网”：北京一家卖花人在无奈之际，上网卖花，结果央视晚会发来E-mail，全部买下。

孩子她妈问：网络上东西真那么好卖吗？

孩子在我回答之前感叹：网络真了不起！

我把给孩子她妈的回答咽了回去。

1999年6月7日

一个多媒体与媒体多的时代——戏说新媒体格局的诞生与演变

近些年的媒体格局有哪些变化？

媒体是双面刃，露多大脸，现多大眼？

好多年前，有一位做空调配件出道的浙江诸暨农民企业家问我：办一张报纸要多少钱？怎样才能办一张报纸？

我被这个问题吓着了。

当时我在一张十分赚钱的晚报工作，这位质朴、直率的企业家的问题，听起来挺冲，有一点与狐谋皮的味道。但是，他毫无顾忌地提出了这个问题，根本不在乎你怎么想。这位企业家看到了经营有道的报纸的超平均利润。他显然觉得，生产空调配件、销售空调虽然也赚钱，甚至已经让他发家致富，但是，办报纸更能赚钱，能够让他的事业更上层楼。

这样的想法，只有真正的企业家才会有。当然，也只有对于报业相当不熟悉的企业家才会有。因为，这个想法在当时毫无现实意义，毫无可操作性。

当我把这个问题向我的同事们转述时，大家感受到的冲击类似。大家又惊又喜。

惊的是，连刚刚崛起的农民企业家都对报业产生了兴趣，产生了欲念，报业的超平均利润还能扛多久？喜的是，在可以预见的将来，有远见的企业家们不可能染指报业，进入报业的成本太高太高。

半个月前，又一个戏剧性的问题让我感慨万千。我的一位德高望重的师长、老报人受人之托，拿着一个小稿子来找我，让我这位半路出家的“专家”给掂量掂量，这个稿子有没有意思，最好推荐给哪张报纸的哪个版面。

我再一次被吓着了。

农民企业家陈金义慧眼独具，投资创办了 5415.com, (我是野虎)。这一回，农民企业家不是问如何办报纸，办报纸要花多少钱。他早投资兴办了一个知名的网站，而且已经积累了相当的影响力，即将发起一轮宣传攻势。

服务器直接放在国外高速主干网上、运营思路相当前卫的“我是野虎”网站的前景如何我不知道，但是我的确知道，多年来凭借着超人的市场直觉，充满传奇色彩地崛起，并屡屡在浙江、在冒险家乐园的上海滩上兴风作浪的陈金义，开始做一件多年前人们想做而无法做的事情：办报纸，办媒体，办与人交流、传播信息并赚钱的信息工具。

如果刚好陈金义的公司也是一家国内上市公司的话，这一阵，他的股价一定被炒上了天。

言归正传，今天在此我们要讨论的题目是：一个多媒体与媒体多的时代。(王靖韬语)

两位农民企业家结结实实地传递给我们一个信息，报业及其他传播产业，早已进入包括农民企业家在内的企业家们的伏击圈。他们正在进入报业及广电业(据悉，国内一些报刊已经吸纳了不少海内外的商业资本，而工商企业对于广电业的投资，是近期中国股市走出低谷的强劲诱引，所谓网络概念，主体就是有线电视网络)。

这种围猎的直接结果是，一个多媒体与媒体多的时代出现了。

关于多媒体人们已经讨论很多了，在此不再铺陈。在本书《新媒体的崛起与传统媒体的终结》一文中，也有所探讨。我愿意进一步讨论的是“媒体多”的问题。

在任何一个国家，创办任何一种形式的传统媒体(报纸、广播、电视、杂志)都得经过严格的审批。一本名为《阴谋与利润》的传记，几乎从头到尾讲述的都是仍在呼风唤雨的媒体大王默多克如何为了在欧美(在他自己的国家澳大利亚同样如此)获得种种经营许可证所反复经历的磨难。



对于工商界而言，创办自己的公开传播的传统媒体且无须纳入现有的新闻出版管理序列是无法想象的。

但是，在今天的互联网上，工商界有机会几乎不受限制地圈地。事实上，捷足先登的正是工商界。而正在升温的“电子商务”的主角也不能不是工商界。

按照现在的运行模式，在这个领域内，现有的报纸将不再拥有专营权。任何人（包括个人）都可以参与“网上奥运会”。很多 ISP 都向用户提供免费的个人主页，这种个人主页，也就是事实上的个人报纸。

易维 IT 评论没有全国统一刊号，但是，通过与索易合作，易维评论已经拥有近 8 万固定订户。如果加上直接在网站上浏览的读者，其读者至少在 10 万以上。对于一份十分严肃、具有相当学术品位的网上刊物而言，这是一个了不起的数字，但与其他一些新闻、娱乐及电脑资讯网站相比，易维的读者并不算多。

观察网上媒体可以了解到：由工商界及个人创办的种种商业、非商业网站不仅做着传统媒体在做的所有工作，在许多地方，由于其先进的理念、充分的投资以及灵活的机制，甚至做得比传统媒体更好一些。

这从网易等一批明确自我定位的新媒体网站的崛起就可以看到。

当然，媒体是双面刃，露多大脸、现多大眼（新媒体评论家王靖韬语）。经营媒体同样如此。新近引起人们关注的国内首例“网上不正当商业宣传”纠纷，即源于一家公司在自己的网站上发布引起争议的材料。据《中国青年报》报道，这起因网络而起的纠纷又以网络特有的方式解决了。法庭最后的判决是：从判决之日起，被告在其网页上向原告公开道歉，并将此道歉文刊登 83 天。对原告提出的十余万元的经济损失赔偿则不予支持。报道说，这起国内第一次因法律文书上网而引发的案子，让人们在网络没有把关人的问题又有了新的疑虑。

事实上，引起纠纷的网站作为网络媒体，也具有不同形式的把关人，webmaster 就是一种；无非，他们不具有传统意义上的具有媒体职业背景的把关人。而那么多的工商企业一下子拥有了一个面向世界的媒体，暂时甚至是相当长一段时间的失重、失衡也是理所当然的。

在另一方面，1998 年网易个人主页区的整顿及“搜狐黄毒”问题，从另一个方面展示了“媒体多”带来的难以掌控的意外。

这不仅给出了一个如何有序发展、有效管理的问题，也给出了一个在这样多媒体、媒体多的时代，传统主流媒体如何继续维护其传统角色并捍卫其营业收入的问

题。无视这种发展趋势者，也许得为其傲慢付出代价。

新媒体格局的诞生与演变，注定将成为大学新闻传播系的重要课题。

1999 年 6 月 14 日

传说中美丽的草原

大家不约而同选择互联网仅仅是一种巧合吗？

互联网真是传说中“美丽的草原”吗？

这两天上海深圳股市暴涨，我的邻居们在家收看股评家们的表演，音量也一天比一天大。我正在翻译美国《编辑与出版人》杂志 6 月 11 日发表的一篇题为 *Those Who Left Newspapers, and Why*（那些人为什么遗弃报纸）的稿子，起身关窗户之后，情绪找不到了。

上网查看邮件，发现一份邮件列表中有一个有趣的新闻标题：*Two CNNfn Execs Leaving For The Web*。感觉似乎回来了。点击标题上的链接，链接带我到 NYdailynews.com。美国东部时间 6 月 16 日，也就是北京时间 6 月 17 日，纽约每日新闻发表了一条在圈内引人注目的消息：两位 CNN 财经台最高领导撒手而去，到互联网上创办站点 MyPrimeTime。

这两个人中一个叫 Craig Forman，CNN 财经台副台长（vice president）；另一个叫 Helen Whelan，也是副台长，主管商务发展部门。

消息挺短，以汉语算计，不过 300 来字。但其中的信息量蛮大。消息第三段写道：这条新闻是在 CNN 财经台台长 Lou Dobbs 上周出人意料地宣布辞职，前往互联网创办 Space.com 网站之后披露的。两位刚刚辞职的副台长说，这两家即将创办的网站之间没有任何联系。

他们三个人的选择，纯属巧合？

我手忙脚乱地复制 Lou Dobbs 的名字，粘入搜索引擎。6 月 9 日 Dobbs 辞职的消息立即蹦了出来。这是一篇长文，主题是：名主播 Dobbs 撒手 CNN。副题是：CNN 广播网财经新闻主编投奔“空间”网站（Space.com）。

我想起了齐秦唱过的一首歌中的一句词儿：为了传说中美丽的草原。



三位台长怎么都像年轻的中学生网虫似的对互联网那么较真？互联网真是传说中美丽的草原？

Dobbs 是一个令人尊敬的角色。消息的导语写道：Dobbs 从电视业中一个最引人注目的职位上引退，到互联网上去创业，这在 CNN 引起了地震。须知，Dobbs 是商务电视中人们最熟悉的面孔，也是美国电视圈内唯一身兼主播及最高行政长官的名角。

现年 53 岁的 Dobbs 在 CNN 的年收入超过 100 万美元，他在 CNN 度过了近 20 年的新闻生涯。

在“空间”网站，Dobbs 将出任主席。这个站点将在 6 月 20 日，人类第一次登上月球 30 周年纪念日这一天开张。“空间”办公地点在纽约的曼哈顿，在佛罗里达州、加州及得克萨斯州的航天部门将设立分社派驻记者。开张时，他将一共拥有 30 位员工，比在 CNN 时指挥的人手少多了。

这个故事的轮廓已经相当清楚了。我不知道 Dobbs 和他的两位同事到底是不是奔着人们马上会联想到的高薪与股票而去。作为一个 53 岁的成年人，我相信除了钱之外，一定还有一些其他的東西使他激动，使他无法控制自己的激情。对于一个这把年纪的年收入超过 100 万美元的人来说，钱已经不再构成诱惑。从照片上看，Dobbs 不是那种多血质的人。

让我们像他的同事们一样祝愿他一路顺风，祝愿他找到那片传说中的草原。

1999 年 6 月 18 日

嫁接传统媒体的优势

传统媒体是网络时代的“恐龙”吗？

在互联网上嫁接传统媒体，有哪些优势？

有人预言传统媒体将成为网络时代的恐龙，互联网将摧毁传统媒体生存的基础。是否真有那么一回事？时间将提供最准确的答案。现在可以肯定的是，遭遇这个答案还有很长很长一段路要走。

如今，传统媒体不仅仅是强大的，而且，它还有能力使自己更为强大，并将自己强大的力量延伸到网络空间，使自己在网络空间“圈地”时拥有主动。

在互联网上嫁接传统媒体的优势，不仅是可能的，也是现实的。

我们可以从这样几个方面来进行讨论。

第一，品牌的逻辑延伸。

传统媒体，无论是报纸、电台还是电视台，经过多年的经营，在人们的生活中早已具有举足轻重的影响力。传统媒体的品牌，在网络空间同样具有无与伦比的号召力。在网络建设的初级阶段，传统媒体作为信息传播的主力，其公信力是无法挑战的。与那些在网络上白手起家的提供新闻服务的网站相比，传统媒体具有一个较高的起点，公众对其品牌较易认同。

据报道，《人民日报》每天的点击率达三四百万次，《南方周末》每天的访问量达3万人次（不重复IP），都说明了这一点。这些媒体网站的访问量，与这些媒体的社会影响力是同比的。随着互联网用户的几何级增长，这些强势媒体网站的访问量的进一步飙升也在预料之中。

第二，丰富的新闻资源的二次开发。

以筹组中的浙江日报报业集团为例，目前下属六报二刊一站（互联网站），其所拥有的新闻资源，是浙江省范围内任何新闻、非新闻机构所不具备的。对于这些新闻资源的二次开发，将使《浙江日报》网站拥有一个他人无法企及的制高点。

在这方面，任何一个新的竞争者的介入，都会面对极高的成本。

一位电信行业的主管官员曾无奈地表示，我们有接入带宽、有机器设备，但是我们没有人，我们不可能养一拨人来做新闻。

这是大白话。撇开政策因素，保有一支数十人的新闻采编队伍，需要一笔巨大的开支。

《人民日报》网络版负责人蒋亚平在接受《北京青年报》记者采访时有过一段精彩的阐述。他说，《人民日报》网络版最大的优势，还是信息内容，即有货。“与目前社会上一些公司、特别是外国公司的投入相比，我们的投入远远不够。我们的体制也不如他们市场化，不如他们灵活、有效率。我们正在试图改变这些不足。但是，在信息内容上，《人民日报》和其他一些新闻媒体的优势，无法撼动，不可替代。”

第三，比较完备的软硬件系统的支持。

20世纪80年代以来，国内报刊引入了计算机激光照排技术。从照排上马的那一天起，报纸数据文件都被完整地保存下来了。这是一笔了不起的财富。近年来，国内报刊又纷纷引入计算机采编综合业务系统，实现采编工作的全程信息化改造。《浙



江日报》社从 1996 年底起在下属的《钱江晚报》试点，目前整套系统已经平稳运行近三年，浙报的采编系统也于 1998 年底正式运行。包括这两套采编系统在内的基本建设，为浙报系统下属各报刊互联网网络版的推出，奠定了坚实的基础。

同时，除信息技术等职能部门的专业计算机技术人员外，《浙江日报》社内部的采编人员随着采编系统的引入，在采编工作中对计算机的应用水平也在迅速提高。而各报刊所有见报稿件均通过资料处理系统以电子文本的方式存储，也为报刊资源网络化提供了前提。

第四，比较充裕的人力资源储备。

随着报业竞争的加剧，国内各报、台根据自身的情况都在推进不同形式的人事制度改革，这种以版面调整、部门重组及实行各种岗位考核制度为先导的改革，激发了采编人员的积极性，也使比较充裕、训练有素的人力资源储备展现在人们的面前。据了解，各报刊在组建网络版编辑部时，基本都是就地取材，没有引进外援。

第五，强大的自我推介能力。

纯粹的网上媒体只能在网上宣传自己，而传统媒体的网站，却拥有传统媒体的交叉支持。

比如《浙江日报》网站，可以得到《浙江日报》社下属六报两刊的合力支持。这些报刊的不断推介，可以使浙报网站作为一个整体在浙江范围内家喻户晓。在浙江范围内，无论是电信系统的信息超市、中国黄页、商城信息，还是政府部门的中国经济信息网浙江节点，或者是民营的中国在线杭州节点，都不具备这样的舆论氛围。事实上，这些站点近年的飞速发展，与浙报报系各报刊给予的众多宣传是分不开的。

第六，强有力的广告组织、代理与发布网络。

广告是互联网上捷足先登的网站的最初诉求之一。这些网站在广告的征集与发布方面已经做了大量工作，投入了相当的人力，取得了一定的成效，但是，由于网上广告市场本身还没有发育，因此，基本上还处于起步阶段。

而传统媒体无论是在平面广告市场还是影视广告市场上都居于龙头地位，这使得他们通过网站涉足网上广告市场时，具备现有的强有力的广告代理与发布网络的支持。

如果网上广告市场真的如海内外行家所预测的那样最终会拥有举足轻重的地位的话，那么，传统媒体在其间完全可以通过紧锣密鼓、艰苦卓绝的努力，取得与其

地位相称的市场份额。

这些优势，是我们在讨论传统媒体网站设计与建设时必须反复掂量的。

当然，与已经在网上运作了相当一段时间的其他站点相比，传统媒体网站也将面对一些不能忽视的挑战。比如，以行业背景为依托的电信站点，以相关部门为依托的政府站点，以海内外风险投资为依托的民营站点，甚至一部分特点鲜明的个人站点，都已经积累了相当的能量，远远地走在了前头。中国的互联网市场的形成与发育基本上是由这些站点主导的。

传统媒体网站作为传统媒体各项事业在网络空间的自然延伸，其基本定位大都立足于本地的综合性新闻、商务站点（《人民日报》、新华社等几家中央级新闻单位除外）。

利用互联网这个面向全球的电子平台，传统媒体网站可以建立与读者及其他各种类型客户的直接、互动的联系渠道。网站可以根据媒体集团内各个成员的特点与要求，应用最新的信息技术成果，提供各种形式的技术支持，使之能够以更低成本、更高效的服务面向社会。这为传统媒体的发展提供了一个前所未有的机会。

不必讳言的是，嫁接传统媒体的优势，是一项技术性很强的工作。同时，由于对传统媒体在互联网上拓展生存空间的重要性、紧迫性的认识还有待深化，嫁接工作的效果往往难如人意。这从大部分国内传统媒体网站的现状，就可以得出结论。

中国新闻技术工作者联合会理事长孙宝传最近对于中国新闻媒体的上网情况有一个相当客观的综合性调查，令人亦喜亦忧。

1999年6月21日

网上玩赢家通吃的游戏

为什么竞争者们高度重视第一回合，即“抢滩”的胜利？

为什么说赢家通吃会造成巨大的资源浪费？

最新公布的一份网络广告调查报告显示，50家顶尖网站集中了95%的网络广告收入。

这份报告由《网络营销》（eMarketer）出版，由《广告时代》（Advertising Age）



推介。报告说，对于网络广告和出版经营者来说，原有的“二八率”已经过时了，“今天更接近于 1/95。”

《网络营销》的数据分析师 Geoff Ramsey 说：“富者越富，50 家顶级网站占有了 95% 以上的网络广告收入，而这些站点在网络出版者中所占的比率甚至不到 1%。”

报告说，对于广告商来说，互联网并不是一个公平竞争的园地。统计显示，当以广告收入为生命线的网站的绝对数量持续地膨胀的时候，顶尖网站所享有的广告数量份额也在持续增长。

报告指出，在 1998 年，十大网站控制着 72% 的网上广告收入。到 1999 年底，十大网站将拥有 74% 的网络广告收入，而 50 强网站拥有 95% 以上的网络广告收入。

Ramsey 说，“作一个比较，六大电视网拥有 84% 的电视广告收入，吸引了 67% 的观众。”

这份网络广告报告长达 102 页，其中包括 145 幅图表，售价高达 795 美元。据称，这份报告，汇聚了一系列商务、营销、广告研究机构专业人士的研究成果，提供了关于网络广告市场的最完整的信息。

美康乃尔大学教授罗伯特·法兰克关于市场法则有一段精彩的论述。他说，在一个大型经济体系内，如果每个人都确定能拿到一样的所得，那么没有几个人会愿意在教育上或发展个人特殊才能上做投资，也没有人愿意努力工作，承担风险。因此，经济学家告诉我们，我们面对的是个痛苦的取舍：在均等与经济繁荣之间只能择其一；也因为如此，纵使我们并不情愿，还是默许了市场力量的原则，也就是大体上依照个人所生产的东

西的市场价值来决定一个人的报酬。

这段话阐述的是一个常识。但是，这个常识是残酷的。无论是优胜劣汰、物竞天择的达尔文进化论，还是朴素的弱肉强食的丛林法则，都向人们展示了一个血淋淋的事实，那就是，只有第一，没有第二；成者为王，败者为寇。

在知识经济时代、网络时代、信息时代，即那个不管怎样命名的新世纪中，这种趋势不但不会弱化，反而会进一步加剧。

正如著名学者郑也夫所言：人们的心理储存空间有限。每个人对某个特定领域的投入与关心的程度有限，因此只能把注意力集中在顶尖的竞争者身上。郑也夫认为，赢家通吃要比其之前的市场竞争激烈残酷，会造成巨大的资源浪费。“通吃”的逻辑使得竞争者们高度重视第一回合，即“抢滩”的胜利。

50 家顶尖网站占有了 95% 的广告收入，而且，这个份额还在进一步扩大。这对

于在网络空间拓荒的人们来说，的确是一个坏消息。投身于这一竞技场的人们，在献身之前，可要三思而行。没有充分的思想准备与物质准备，参与网络空间的广告分成的打算还不如趁早打消。当然，我在这里，并不是要传播失败主义的情绪，我想说明的是网络世界的残酷性，是要人们关注如有识之士方兴东博士一直在竭力抨击与剖析的“知识霸权”“网络霸权”。

互联网世界绝不是温情脉脉的谈情说爱的林阴道。

这份标价 795 美元的报告是否物有所值，我们还不得而知。但是，可以肯定的是，这份报告不会提供多少新东西。它所传达给我们的信息是对于网络稍有常识者都能想象的。关于这份报告的报道已经告诉我们一些基本的事实。而这些事实，主要是基于英语网站统计、调查所得。

中文网络空间的情况会比较温情一些吗？

不，我说的不是这个意思。我说的是，在中文网络空间，竞争格局还在形成之中，真正依托网络广告生存的网站还没有出现。一切还都在格式化之中。因此，相较而言，这里的竞争还比较温存。

但是，所有的网站经营者绝不能因此而掉以轻心。中文网络世界早已硝烟弥漫。由台湾一些网络业者提出的 GCP（全球中文门户）概念，早有人在倾力诠释。而国内的经营者相对而言，对此概念比较淡泊。

在赢家通吃的虚拟网络世界，一如赢家通吃的现实世界。对于中文网络空间的定量而不仅仅是定性的调查分析，我们已经有了有一些，比如，CNNIC 报告；但是，这样社会公益性的研究，只能是概貌、总括、轮廓型的。这样的报告，无法提供全面、深入、丰富的包括各个专业门类的数据统计，无法真正解渴，是可以理解的。

当有人胆敢以 795 美元向我们兜售中文网络广告或非广告统计报告时，中文网络空间大约也就成熟了。

在那份报告中，可能拥有 95% 中文网络广告的那 50 家幸运的顶尖网站都可能是谁？

1999 年 6 月 28 日

新媒体·新新闻随想录

何谓“新新闻”？

新媒体是否要经历新闻革新？



新闻学界有一个著名的问题：什么是新闻？

定义很多，大同小异。我能够不翻教科书脱口而出的是尊敬的师长王中教授的概述：新闻是对新近变动的事实的报道。当然，这个概念并没有什么惊人之处。王中教授还向中国新闻学贡献了另一个概念：报纸是一种特殊的商品。他为提出这个概念承担了责任。不求甚解的我，写到这里时，想找一下王中教授的第一手阐述，发现，不知道上哪儿去找。为此给仍在复旦校园内工作的同学打电话这样严谨的治学风格，又不是我的风格。好在，这不是我们研究的重点。

在这里，我们讨论的不是学术范畴的抽象的新闻学定义，我们讨论的是有血有肉的、人们每天都在面对的对象。

在新媒体上，新闻仍是那个新闻？（在传统媒体之上，新闻仍是那个新闻？）

新闻，或被人们认定为新闻的新闻，其内涵是在不断演变、更新、丰富、增删的，无论是在新媒体还是在传统媒体之上。

新闻、新闻报道是一个发现、传播过程，是一个操作性极强的操作过程。

基于不同介质的媒体所传播的新闻，当然会有所不同。在传播者选择、制作的过程中，当然会有不同的工艺、标准。

在被许多人视为浮躁、肤浅的新媒体上做形而上学的讨论，也许没有多少意义。我们来看一些具体的例子。

80年代末期，中国报界出现了一个“晚报热”。如今叱咤风云的《扬子晚报》《钱江晚报》《齐鲁晚报》等，都是在那时期崛起的。这些报纸与其母报所报道的新闻相比，在取材上有了明显的突破。当时我供职的《钱江晚报》报道中除了常规的时政报道外，另有三大支柱：社会新闻、体育新闻、文化新闻。这三大新闻板块，在当时就是有别于其他报纸的个性鲜明的“新新闻”。这里并不是说此前就没有这三种新闻，社会、体育、文化新闻自从有了现代意义上的报纸之后就已经具备，只是它们不成气候，没有成为人们刻意包装、整体设计、强力推介的对象，没有成为报纸的支柱新闻板块。

晚报群体的崛起，与这些“新新闻”的热销，是不可分割的。

90年代初，《钱江晚报》提出了“服务性新闻”的概念。服务性新闻概念不是《钱江晚报》的创意，但是，在中国报界真正强有力地植入这个概念，并通过卓有成效的大量新闻实践而让这个概念为人们所普遍接受，却是《钱江晚报》。《中国新闻出版报》以头版、二版两个整版的篇幅报道了《钱江晚报》的实践。配发的言论高度

评价了《钱江晚报》的创造性劳动。

其后,《钱江晚报》再次提出了以“引导、服务、架桥”六字方针为基石的“策划性新闻”(新闻策划、报道策划)的概念,再次在国内新闻界引起震动与争议。直到今天,在新闻学杂志上人们还在议论新闻策划。1996年初,《中国新闻出版报》邀请国内各大报、台掌门人谈新闻改革,《新民晚报》总编辑丁法章、《钱江晚报》总编辑孟玉兔作为晚报界的代表亮相。孟在《新闻出版报》头版发表的稿件即题为“引导、服务、架桥”。

今天,社会新闻、体育新闻、文化新闻仍是不可或缺的,服务性新闻也已经成为许多报刊的宠物。与此同时,国际新闻、国内新闻、证券新闻、IT新闻也已经崛起为人们关注的焦点,“老三件”不再一统天下。更有趣的是,一些有识之士又响亮地提出了力抓科技新闻、教育新闻的主张。而“视觉新闻”的提出,虽然只是对图片新闻的一种包装,但那么多的报刊几乎同时推出“视觉新闻”版,说明图片新闻本身已经脱胎换骨。

传统媒体在不断地拓展新闻的内涵,他们实践的得与失,时间会给出结论。但是,有一点大约不会错:没有新新闻意识,没有突破,也就没有原创。

回头我们来看新媒体。

IT新闻是互联网上的热门。但是,这不是最大的热门。最大的热门是什么?BBS、CHAT、ICQ、个人主页区……这些在不少人看来无聊、一文不值的东西,却是不少人的生活方式、生存方式。而且,这种非主流的传播方式,正在走向主流。

新媒体上最大的新新闻,最值得关注的趋势是什么?非新闻。

新浪体育沙龙里、凝聚着中国人强烈的爱国激情的《人民日报》网络版“抗议论坛”里,人们传递的信息中间,包含着大量的硬新闻,传统意义上的新闻。但是,更多的是对于新闻的评论,是参与者们对新闻的反馈,人们来这里读的新闻中,最重要的部分是他人对于新闻的反馈与评论,以及他们自己对这些反馈与评论的反馈与评论。

值得关注的是,《人民日报》作为中国报业的旗舰,在其网络版中开辟了人民论坛。其中,既有体育在线,也有强国论坛。从这种突破可以看到,论坛的作用,已经成为人们所广泛接受,已经成为引导、服务、架桥的一种有效手段。

互动的媒体,这不是一个玩的概念,这是一个真实的存在。

我不知道,新媒体传播的新闻或非新闻,与传统媒体传播的新闻与非新闻会有



哪些不同，应该有哪些不同。但是，我知道，两者肯定不同。

传播手段的改变，必然导致传播内容的刷新。经济发展、社会变迁，必然导致新概念、新新闻浮出水面。70年代的人们，没有听说过“奔腾”；80年代的人们，不知道“雅虎”；直到几天前，离法国人诺查丹玛斯预言的那个灾难的日子没有多少日子的时候，全世界的人们还不能确定，渴望和平的人们对于和平的强烈渴望，是否能阻止克林顿、索拉纳之流帮助诺查丹玛斯重新“格式化”地球。

太多的未知需要探索，太多的新知需要传布，新千年来临之际，随着新媒体的崛起，新闻的内涵将面临一次前所未有的拓展。

写下这一段文字的目的，并不是为了贩卖现成的某一个概念，我手中没有这样的概念；写下这段文字，事实上只是为了求购一个新的概念，一个关于新媒体的概念。

这就是新媒体的魅力所在。你可以在这里与完全陌生的人一起讨论一个相当熟悉的题目，也可以与相当熟悉的人一起讨论十分陌生的话题。

如果你对于这个话题有什么意见，请告诉我们。我们一起学习，一起学习学习的革命。

1999年7月10日

与新浪网等的合作

中西方媒体的合作共赢是否可行？

互联网现在的格局会一成不变吗？

我最喜欢的电视评论员黄健翔7月11日清晨在转播中美女足世纪决战时，似乎漫不经心地说道：我们的转播工作得到了美国各界华人的大力支持；尤其是在美新浪网友，给了我们各方面的帮助。

黄健翔说的一点儿不错，在新浪体育沙龙里，我就曾看到过一条中央台转播小组寻求在美西海岸新浪网网友支持的帖子。

黄健翔与新浪网之间有过一些合作，这是亿万球迷共同目击的又一次成功的案例。

事实上，我们可以将其理解为新老媒体间的一次成功的合作。新浪网在新媒体中是大哥级角色，而中央电视台在传统媒体中是无可争议的大哥大。两者之间静悄

悄的合作，其能量大家都已经看到，两者之间投入地爱一次，其光彩是可以想象的。

言归正传。在我们破题来说合作之前，我想引用一年前 Chinabyte 专家专栏中一篇稿子中的几段话。

文章说：

1998 年 7 月初外经贸部推出的“中国商品交易市场”，引起了海内外各界高度关注，试运行当天访问量就达 6 万多人次。

外经贸部部长石广生说，这一市场是我国首次由政府组织的大规模电子商务实践，是目前国际互联网上最大的中国商品采购基地，……

这是否能够成为中国的“外贸之门”？

这个市场由谁来做，是一个值得研究的问题。当由率先吃螃蟹的“中国黄页”（1995 年创办）的一位创始人加盟、由外经贸部组织的这个网站出台时，是不是可以称之为一个梦幻组合呢？

在我们看来，这样的组合仍然是有缺憾的，它缺少了一些资源要素。

大家也许记得以“秦池”为代表的广告酒。如以成败论英雄的话，秦池也许是一个失败的例证。但是，秦池向全体国人实证了一种新概念，一种在国内令人耳目一新的品牌建树模式与市场营销套路，实证了传统媒体无与伦比的影响力。

如果 CCTV 也是中国商品交易市场的发起人之一呢？

现在大家面对的问题不是有没有“点子”。五花八门的点子，在互联网上无时无刻不粉墨登场；你可以随意克隆。现在问题的关键是“怎么做”，是如何合理地配置资源。

强势媒体与 IT 产业之间的联合，可能产生的能量值得探讨。

这种联合，这种组合，目的并不在于消灭竞争，走向垄断（在互联网上，垄断是十分肤浅的概念）。这种组合的目的在于，尽快地提升竞争的质量，以使我们面对来自更大的生态系统的竞争，面对雅虎这些海外来客时，有足够的抗衡的能量。

这种联合的出发点是，尽可能快地建树品牌，尽可能快地聚集能量，从而尽可能少地耗费资源，产生效益。

外经贸部的网上中国商品交易市场当然是一个极具潜力的创意。与已经在网上出现的诸多外向型商贸网站相比，显然其成功的概率最高。但是，其最后的成功，还是依托于具体的运作。怎么做？以多大的力度做？赢家通吃，是市场经济中一条



残酷的法则。国内 IT 媒体深情呼唤的“中文网络之门”，事实上，也就是这样一个或一些国人自己的“通吃”的赢家。

事实上，最终形成一些“通吃”的赢家，是中国人在网络化空间（Cyberspace）掌握主导权，拥有门户控制权的唯一选择。

（稿件原名《门户之争：地方化、专业化……》，Chinabyte 于 1998 年 8 月份两期《要建“大门”先立“二门”》、《中文门户建设呼唤主力军》发表，并略作删节）

写《门户之争：地方化、专业化……》之时，还没有新浪网，不少人还在轻薄刚刚露面的中文雅虎的幼稚。不到一年间，沧海桑田，人事全非。互联网的发展速度，就是这样令人瞠目结舌。谁又敢说现在的格局，就会一成不变？

今天在看到黄健翔见缝插针地“合作”之时，我突然又想起了合作的话题。

点球决战之后，怀着对中国女足惜败的遗憾，写完浙江在线首页决战图片说明后，我接着写《与新浪网等的合作》。我觉得，在看完中国女足以强者的姿态，与美国女足进行强者之间的对话后，大家对强者的理解会更为深入。而我们的中文网络世界，恰好需要我们自己的强者，需要像中国女足这样能够十分硬朗地与任何强者抗衡的团队。

合作的意义，已经为人们越来越深刻地理解。没有合作，没有发展。

当然，合作必须有前提，比如互利互惠，如果没有这样的前提，那么，所谓的合作，意义也就所剩无几了。事实上，合作也只有这一个前提：合作双方权利与义务的明晰。

不必讳言的是，权利与义务的量化，是高难度的。而斤斤计较、寸土必争的磨合以及在此基础上的妥协，正是双赢合作的要素。

在 7 月 4 日结束的 99 全国新闻媒体网络传播研讨会上，50 余家新闻单位的代表深情地呼唤着彼此之间的合作；同时，对于在商业准则基础之上与商业网站进行商业性合作的可行性进行了探讨。令人欣慰的是，大家不但在彼此合作方面形成了诸多谅解；同时，在会上会下，还共享了诸多与新浪网、网易、珠穆朗玛等商业站点成功合作的经验。更令人振奋的是，随着全社会对网络传播重要性认识的进一步深化，一些大手笔的大制作正在酝酿之中，有的已呼之欲出。

在另一方面，我们在会上也可以听到雅虎、方正等海内外工商巨子大步前行的足音。

中文网络世界正在迎来一个新的“春秋”。

传统媒体充分地利用手中的资源，像黄健翔那样在不动声色间借景借力，在谈笑间给景给力，可以写出十分诱人的美文来。

1999年7月11日

更绿的新媒体草原

为什么越来越多的人遗弃了传统报业？

更绿的新媒体草原在哪里？

在美国，报人并不是报酬最高的职业，但对于绝大多数报人来说，这份工作是具有吸引力的，因此也是倍受珍惜的。但是，每年仍有一批数目可观的人离开报业。有的是因为无法适应这个环境，有的是为了追求更高的报酬。

今天，许多迷恋于技术的人却因为另外一些原因而离开报纸：对于报业的失望。报业在互联网引发的商业环境变化中无法踩准节奏。他们为报纸的未来感到担忧。他们在许多互联网技术公司发现了新的机会，那些公司需要具有熟练的新闻采编技能的人才，并且愿意付出更高的薪酬。

美国新媒体评论家斯蒂夫·奥汀日前在一篇“那些人为什么遗弃报纸？”中专题讨论了这一话题。

那些离去的人中间，包括报业中公认的最聪敏、最有才华的人。比如，哈里·钱德勒（Harry Chandler），他是富于传奇色彩的前《洛杉矶时报》出版人奥蒂斯·钱德勒（Otis Chandler）的儿子，曾任《洛杉矶时报》副主席，主持新媒体业务发展工作。

哈里·钱德勒曾主持推进时报与网景公司（Netscape）及网络电视公司（WebTV）的合作，并且主持了 CalendarLive 站点的创办，以及《洛杉矶时报》网站中的南加利福尼亚娱乐指南站点的创办。他去年离开了这家报纸，参与创办一家完全以互联网为依托的新公司。

他并不是第一个具有很高知名度的出走的人。几年前，《旧金山问询报》（San Francisco Examiner）出版人及赫斯特报业集团继承人 Will Hearst，抛弃了祖传的事业，成了一名互联网风险投资人。

在那些离开报业的人中，一家大媒体公司的新媒体部门负责人的情绪是相当典



型的。这位要求不披露姓名的受访者接受了一家新办的互联网公司中的职位。为什么离开从业几十年的报纸？他这样说：“要不是网上报纸的现状，我甚至根本不会正眼瞧一下各种职业广告。”“对于报纸在网上缓慢的发展节奏，及我们公司决策人对于新媒体的象征性的投资与关注，我已经不再有兴趣了。”

琳达·鲍曼是一个具有 15 年从业经验的资深报人，她在《汤姆生》报系及李氏报业集团中干过从广告销售到总经理的各种职位。她一年前离开李氏集团，加入美国咨询服务公司 ACS，主持互联网商务部门。她表示，她对曾经工作过的报纸对于互联网的态度感到失望。她说，报社已开过许多会议讨论过互联网及其对报纸的影响，但是，没有什么实质性的举措。

有趣的是，在 ACS 公司，她以顾问的身份，与一些报纸一起探讨互联网的应用。她说，在做这项工作中，我对报纸更为失望。我参加了更多的会议，与全国各地的报纸进行了更多的讨论，但是，这些报纸仍然没有实质性的动作。

鲍曼说，她最近应大陆电视网（Continental Television Networks）之约，实施其下属的每一家电视台的互联网电子商务计划。她说，最终，我的失望消失了。我可以有力地掌握我们的计划，而不必听那些家伙说，他们知道他们需要做些什么，他们可以做些什么，但从来不采取行动。

她说，传播业面临着潜在的广告损失。那些不能抓住机会，向他们的顾客提供更好的服务的人，迟早会将收入拱手让给新的竞争者。

鲍曼说得不错，新闻内容是极其重要的，但是，是广告收入支撑着新闻机构在正常运转。

朗·沃尔夫（Ron Wolf）是另一个资深报人，他在《费城问询报》（*Philadelphia Inquirer*）和《圣何塞信使新闻报》（*San Jose Mercury News*）等工作了 22 年。在《圣何塞信使新闻报》，他报道硅谷技术新闻。他 1994 年离开编辑部去攻读 MBA，目的是拿到学位后再回一家大报从事报业的管理。不过，1997 年他与两个合作伙伴一起创办了 AScribe News，这个公司主要是整合、传递内容给传统媒体及新媒体。他是 CEO。

沃尔夫说，在 MBA 课程中，他找到了为什么不回一家大报社的所有理由。也就是说，他最终学到了足够的知识：关于竞争战略、组织行为、企业职能、创新与改良，以及其他各种商业规则。“这使我找到了工作的意义。”

他十分激动地阐述了他离开报业的理由，同时他阐述了为什么报业在互联网上发展比在较缓慢的几点原因，其中包括：

1. 在自我革新上的可怕的慢节奏。
2. 无法迅速认识到新闻传递方式的重大革新已经真正来临，而且这种动力来自传统新闻业之外。
3. 资源缺乏。
4. 在研究、培训及员工发展方面缺乏投资。
5. 过度的功能专业化（当商业环境发生变化时，雇员只能胜任狭窄的专业范围内的的工作，这不利于他们在新环境中取得成功）。

沃尔夫说，当他离开 **Mercury News** 时，“我并没有觉得我离了报业；更恰当地说，是报业离开了我，理由是，报业没有与我保持相同的轨迹运行。”

在他向同事们透露出走计划时，“我吃惊地发现，有那么多其他记者约我悄悄地到外面去喝一杯咖啡，并且坦率地与我私下探讨他们对于报业的种种疑惑，以及他们在编辑部之外的其他职业选择。当然，这种关切对于许多人来说，仍然是不宜表述的。没有人愿意站起来公开讨论他们的职业，以免他们被视为缺乏适当的奉献精神。但当你离开后，那些仍然在岗的人，就开始信任地向你倾诉了。在那个时刻，你会突然发现，记者编辑们对于他们的工作存在着那么多的不满。”

斯蒂夫·克莱因（**Steve Klein**），如今是 *Advanced Interactive Media Group* 的在线媒体顾问，他从 60 年代开始，就是一名新闻记者。他的新闻生涯包括在《兰辛州立日报》（密歇根州首府）工作十年。在那里，他是本世纪这张报纸的第四任体育编辑。他的几位前任，都在这个岗位上终老（**left in a box**）。如果他愿意，他也可以在这里一直工作到倒下。但是，克莱因对于这样的终生职业缺乏兴趣，他最终被网上新闻业的魅力所倾倒了，从而接受了一个在《今日美国报》网站当体育编辑的职位。在那里，他干了 3 年半时间。他去年离开《今日美国报》网站，接受了一家刚刚创办的小型互联网体育新闻公司的职位。但这仍然不是他计划中想干的事情，他决定不再回报纸的新媒体部门工作（虽然他仍然以顾问的身份向一些报纸提供咨询服务）。

“总的来说，我觉得互联网市场环境发展太快了，报纸似乎无法适应这种节奏。”

他说，“以报纸为依托的网站没有像互联网上的商务那样飞速发展，而我要走得更快一些。”

虽然《今日美国报》网站存在着“极好的机会”，但克莱因还是被新创业的公司吸引走了。他在怀疑，总体来说，报业公司是否能够足够敏捷，以在在线世界取得成功。他最近发现了一些令人鼓舞的迹象，比如，纽约时报集团将他们的新媒体部



门推向市场，以其为班底组建了独立的公司，使其能尽快发展。“那是一个英明的决定。”

类似的有才干的报纸网站的编辑离去去寻找“更绿的草原”的故事还有很多。**Marla Hammond**，一位在线报人先驱，为**StarText**在线服务工作了多年，现在是**Blue Cross and Blue Shield of Texas**在线通信经理，他能说出一长串在近两年自我放逐的报纸网络版编辑与记者。她说：“高质量的采编人员的流失，在报业的新媒体部门已经存在好几年了。”

各家报纸网站对于人才流失的问题有多严重，看法并不一致。约翰·冉帕（**John Zappe**），加州新闻企业集团新媒体部经理，是对此问题表示关注的人中的一个。“我为工作团队中的人员不断地流失感到担忧，”他说，这不是杞人忧天。去年，他失去了一位极有才华的记者兼网站设计人员，一家互联网公司提出了比他本公司多得多的薪酬。

但是一家备受尊敬的报纸网站的总编辑（要求不透露姓名）说，像他的站点这样一个成熟的站点，招募具有潜质的人才并没有多大困难。他说，在较小的报纸及电视台网站中，有整整一代具有天赋的网络人才，现在，他们需要沿着食物链往上走一走。他说，他们把到像我这样的大站点当作能够学得更快的机会，并且以此升格进入“巨人团队”。

另一个大报网站的总编辑（同样要求不透露姓名）说，报纸的人才流失，对于他来说是一个挺伤感的问题。“那些非常在意新闻与网络（新闻第一，网络第二）的人，倾向于留下来，感谢上帝。”他说，“在我自己的在线报纸公司，我们已经失去许多人，我们中的大多数人对此感到震惊。我们有一个非常非常聪敏、敬业的团队在做着令人兴奋、激动的工作。对于许多对网络感兴趣的严肃的新闻从业人员来说，新媒体草原只不过是更绿一些，如果绿指的是钱的话。更多的钱，当然是一件非常有意思的事情，但是，严肃地讲，有多少人是为了那玩艺儿而从事新闻业的？”

我十分同意这位不知名的总编辑的观感。当人们以令人兴奋、激动的方式做着令人兴奋、激动的工作的时候，更绿的新媒体草原不构成诱惑。

但是，到今天为止，美国报业在互联网上的新媒体实践，总体上讲是否令人兴奋与激动呢？

在此之前，我写过《互联网：胜利大逃亡》《传说中美丽的草原》等几篇稿子，讨论的都是同一个话题。我不知道这个主题是否会在中国的新媒体业出现。

我们知道，中国传统媒体的新媒体建设刚刚起步。“全国新闻媒体网络传播研讨

会”刚刚在杭州结束。“队伍建设”是一个刚提上日程，但排名靠后的议程。

常听人讲，国内的某个行业或某项技术落后于西方发达国家若干年。因此，也就有机会听人说：美国报业的今天，就是中国报业的明天，等等。

这些说法，是印象主义式的。

历史是不会重复的。从时间的纵轴线看如此，从空间的横轴看，同样如此。但在另一方面，历史有许多惊人相似之处。从时间的纵轴线看如此，从空间的横轴看，同样如此。

比较研究也就因此获得了意义。

1999年7月18日

假如明天来临

新媒体的出现，为人们提供了怎样的机会？

“网络童话”是如何出现的？

今天我们要讨论的，是广义的新媒体。这种新媒体不仅是特殊的商品——信息的媒体，而且也是不那么特殊的商品：百货的媒体。新媒体，就是一种这样特殊的媒体。对此，有所认识的人越来越多，包括那些在传统世界里呼风唤雨、无法撼动的巨人。

美国在线新闻（U.S.News Online）昨天（19日）发表了一条短讯。这条新闻在美国引起了注意，不少网站作了转载，但没有放到显著的位置。国内的媒体不知道会不会对这条新闻有兴趣？因为，这不过是一条明日新闻。

记者写道，在零售业，没有人比沃尔玛更成功、更令人敬畏。但是，在迅速向前的电子商务世界里，沃尔玛几乎还是一个局外人。它的网站，Wal-mart.com，如果与在网上比邻而居的亚马逊网站（Amazon.com）相比，还处于史前时代。

它的网页需要很长时间下载，购物者得不断地滚动长长的网页来寻找他们要买的东西。沃尔玛货架上琳琅满目的商品，只有很少的一些能够在网上买到。事实上，沃尔玛基本上没有推介它自己的站点，当你与这家公司的公关部门联络时，他们甚至不愿意谈论他们的网站。



但是，这一切很快将成为过去。沃尔玛正在奋起直追。

沃尔玛告诉华尔街的分析家说，这家公司计划在今年秋天对沃尔玛网站进行改版，这项计划将耗资 1 亿美元。

两周前，沃尔玛与 **Books-A-Million**，美国第三大图书销售网络签订了一份协议，由其负责分送沃尔玛网站在线订出的图书。这将使沃尔玛有能力与亚马逊一较高下。

三周前，沃尔玛同意使用以明尼苏达州为基地的配货运销商 **Finggerhut** 的服务，分送其网站订出的各种货品。这可以保证其在线订出的货品能够顺利地到达消费者的手中，也就是说，具备了一个强有力的支持在线销售的物流管道。

沃尔玛是世界上经营得最有效率的连锁商店，其高效的配货中心，令零售业闻风丧胆。但是，有趣的是，沃尔玛从来没有尝试过直接把产品送到千百万美国人家门口这样的业务。

沃尔玛能否在网上取得成功，还是一个悬念。分析家说，许多沃尔玛的核心顾客至今还没有电脑。不过，随着电脑价格的不断下跌，他们将很快临拥有电脑。当然，沃尔玛在电子商务方面滞后的现状，将使其站点在真正启动时面临较多的问题。

同时，也不清楚，沃尔玛在网下的以低价吸引顾客的商业模式是否能够有效地嫁接为成功的在线商业战略。

美林公司的分析师 **Henry Blodgett** 说，低价可以吸引顾客一次，但是要吸引回头客，网站还需要易用、便捷、选择多样等特点。对顾客提供的各种服务常常比价格因素更为重要。

当然，任何对沃尔玛的轻视，最终都将被证明为一个无法自我饶恕的错误，一个以波士顿为基地的知名电子商务顾问 **Maria Kadison** 说。换一种说法是，已经处于领先地位的亚马逊公司的伙计们得提高警觉了。

我很同意 **Maria Kadison** 的意见。谁能轻视沃尔玛？沃尔玛令人敬畏的原因，不在于其巨大的商业成就，也不在于其拥有的巨额资产、资源。我认为，沃尔玛令人敬畏的，是其创始人力创的无畏的企业文化。

1992 年，一本名为 *Made In America: My Story* 在美国出版。1996 年，上海译文出版社在海外企业家丛书中，以《富甲美国》为名推出这本书。这本书是沃尔玛创始人及老板萨姆·沃尔顿的自传。读完这条新闻，我花了五分钟找出了这本书。

这是我相当喜欢的一本书。我在书中发现了当初阅读时在许多文字下面用红笔划着的道道。其中一段划着红道的文字是这样写的：

“有一点难以令人置信，但确是事实；即在我的整个一生中，我从未输过一场橄榄球赛。我认为那个不败记录对我有重要的影响。它教导我要争取胜利，要迎难而上，接受挑战，始终计划去取得胜利。”

“我从来没有想过我会输球，对我来说，赢球几乎是我理所当然的权利。像这样思考问题似乎常常会变成某种自我实现的预言。”

书中还有另外一段红道画出的文字：

“查利·凯特：我记得萨姆一遍又一遍地说：‘去研究一下我们的竞争对手的吧！考察一下我们的每一个竞争对手。不要专挑人家的短处，要找别人的长处。如果你找到别人的一个优点，那就是比你商店所进的商品更好的东西，我们必须将这个优点与我们公司结合起来。’”

这就是我同意 **Maria Kadison** 意见的原因。这也是沃尔玛之所以为沃尔玛的原因。

事实上，给我印象最为深刻的，并不是这些东西。这些东西不过是以一种十分戏剧性的方式表述的众所周知的励志动员。

这本书中给我最深刻印象的是萨姆·沃尔顿的妻子，那个内秀聪慧、忠实勤俭、生性淡泊、并不十分美丽但许多人都想拥有的女人。

萨姆打定主意要当一家大城市百货店的老板。但是，萨姆的妻子海伦·沃尔顿有不同的意见。她给萨姆写下了这样一段话：

“萨姆，我们已结婚两年而且搬了 16 次家。我将跟你到任何你想去的地方，只要你不要我住在大城市里。对我来说，有一万人的城镇就够大的了。”

萨姆妥协了。萨姆不无庆幸地接着写道：

“所以任何超过一万人的城镇，沃尔顿一家都不考虑设店。如果你了解任何有关这一使沃尔玛公司在以后将近 20 年里得以不断发展的最初的‘小城镇战略’，你就能看到，这一战略几乎确定了公司今后的发展进程。”

一家拥有大处着眼、小处着手战略的公司，一家具有始终接受挑战、计划胜利企业文化的公司，没有理由失败。除非他们放弃了这种战略、背叛了这种文化。

环顾左右，看看你的身边是否有海伦这样的女人以及萨姆所拥有及不拥有的理念。

赤手空拳的萨姆与海伦，在小镇上开始写自己的传奇。现在，他们的继承者们将在地球村里一掷千金开业。这个村庄比萨姆与海伦的大多了。不过，有一点是共同的，现有的格局、现有的秩序都会改变。如果你不改变自己，世界会改变你；如



果你不向自己挑战，世界会向你挑战。

在新媒体平台上，这样的改变，也许会更快一些。

假如明天来临，我们看到，沃尔玛似乎已经准备好了。

1999年7月20日

互联网：无微不至的服务

信息技术如何服务于普通家庭？

互联网的强大是否应致力于“以人为本”？

家有高考生的家长，对于高考分数线的关注，用什么语言来描述都不会过分。我们亲眼目睹了满怀期待的家长四处打探时的那份灼人的焦虑。如何尽快地、准确地得到自己孩子的成绩？比孩子们更着急的家长们的无所不用其极。

如何将考生们的成绩尽快地、准确地传递到考生、考生家长们的手中？以服务大众为自己使命的大众媒体同样在急切地思考这个问题。《经济生活报》1999年以“高考金榜网上联动，本报网站同步查分”的创举，摸出了一条新的路子。

1998年，《经济生活报》即与浙江省高校招生办公室达成协议，独家刊登浙江省考生成绩。这一举措，受到了各界的热烈欢迎。1999年，《经济生活报》再次向社会提供了这一独家服务。不过，这一次，他们的服务更是无微不至。在增出16版，全部刊出前三批上线考生成绩的同时，《经济生活报》网络版同步推出“1999浙江省高考成绩查询”网页，将所有数据在互联网上发布，供人们免费查询。

这是《经济生活报》向社会提供服务的一个新的尝试，事实上，也使人们大开眼界，看到了信息技术在信息传播、信息服务领域的强大威力。

当你输入《经济生活报》网络版的网址 life.zjdaily.com.cn，进入《经济生活报》主页后，“1999年浙江省高考成绩查询”窗口会自动跳出。你只需在窗口中“考生序号”栏内输入考生序号，然后点击“查询”按钮，你的成绩会立即蹦出，如果你在前三批录取分数线以内的话。

这样的查询方式比在几十个版的阿拉伯数字中查找你的序号的确要轻松多了。

据截至今年6月的最新统计，浙江省因特网注册用户已达64409人，169用户已

达 51354 人。也就是说，具有接触《经济生活报》网络版考生成绩数据库能力的浙江人目前至少已达 11 万人。考虑到在工作单位上网的用户及每一个用户的直系亲属，可以通过种种方式接触到这一数据库的浙江人的数字已经十分可观。

正因为如此，《经济生活报》网络版将于 23 日同步发布高考成绩数据的消息 22 日在浙江在线网站发布后，引起了各界的高度重视。宁波信息网、浙北信息港等一批浙江省内网站 22 日当天即迅速建立了高考成绩查询链接，向宁波等地互联网用户“转播”这一创举，新浪网等一批站点也于 23 日报道了这一消息。

据我们到目前为止掌握的情况，作为新闻媒体，《经济生活报》网络版与浙江在线网站推出这一全省范围的网上免费数据服务，在国内是前所未有的创举。

据悉，黑龙江省公众信息产业有限公司通过黑龙江信息港也将提供“高考信息查询”服务。利用电信部门的强大资源优势，黑龙江信息港信息查询以“专用查询卡”的形式进行，即有偿密码查询。目前，该站点暂时还不能进行查询，预计将在 7 月 25 日—28 日之间发布。

此外，山东齐鲁热线 1999 年普通高考分数要首先通过各地 168 信息台公布。普通高考分数大约公布时间是 7 月 22—23 日。网上查分和查录取信息要在 168 发布后的两天后公布。

在中国互联网信息服务的探索路上，这些举措将留下一个引人注目的路标。

1998 年在美国国会于网上公布斯塔尔报告之时，互联网相对于传统媒体的某些特殊优势即已毕现无遗。今天，《经济生活报》网络版的实践，为此提供了一个新的注解。

在互联网步入家庭之前，像高考金榜这样庞大的数据库通过报纸迅速发布，几乎是唯一的选择。广播、电视等电子广播媒体虽然有着自己无与伦比的相对优势，但面对这样的数据库，暂时没有好的解决方案。如果要他们像播报证券行情那样来播报，简直不可思议。《经济生活报》网络版通过互联网将这一课题完全简化了。

此次高考成绩在网上的发布，几乎没有什么成本。《浙江日报》网络版编辑部在《经济生活报》发布将刊登高考成绩数据的消息后，即与《经济生活报》讨论了在网上推出这一服务的可行性。前后所有的准备工作在一天之内即全部完成。22 日晚高考成绩数据通过电子邮件传到《浙江日报》网络版编辑部后，经过简单的转换处理，半个小时之内即已发布上网。

由于考虑到载有高考成绩信息的《经济生活报》于 23 日出版，为不影响报纸的



发行，浙江在线网站直到 22 日才发布相关消息，并说明将于 23 日与《经济生活报》同步发布，而《经济生活报》则在 23 日报纸中注明其网络版同步发布。但是，性急的网民们从 22 日下午即开始蜂拥而至，访问量成倍蹿升。当然，这些访问者没有空手而归，事实上《经济生活报》网络版在 22 日晚 9 点对网上数据库测试完毕后，即悄悄地完整发布成绩信息。

1999 年 7 月 23 日

服务的旗帜

我们能用互联网为访问者提供哪些服务？

访问者渴望的服务是什么？

我们能够通过互联网向访问者提供些什么？访问者愿意接受，或者说，访问者渴望的服务是什么？

问题很简单，但是，认真推敲过吗？

这个问题事实上也就是站点安身立命的根本。你有独特的服务向访问者提供吗？访问者访问你的站点的理由是什么？如果你不能给出一个简明扼要、令自己信服的理由，也许得趁早收摊练点别的。

我们访问易维 IT 评论的理由，是这里的几个评论家率性而为、才华横溢、勤奋高产。他们不必说得都对，你完全可以不同意他们的观点，但是，他们以自己独特的方式说着，不管你听不听。有时候，他们的确是在说给自己听。正是这种说法，使他们跟所有其他人都不一样。我觉得，这样的说法本身就是一种价值：说得与众不同，以与众不同的方式说。这就是易维 IT 评论存在的一条理由。当我们在各大站点不时地遭遇易维评论家们的评论时，我们也就明白了他们为什么存在。他们创造了一种需求。事实上，易维作为一个团队，已经形成了自己的声音。虽然没有花腔女高音的华丽，但其执着与冷峻，仍然使他们的声音充满了磁性。

我们访问新浪的一条重要理由，是因为许多人在访问新浪。当然，这不是唯一的理由。新浪有许多吸引人的东西，比如多姿多彩的论坛，以及像后宫一样整合众多佳丽的新浪新闻中心。说到整合，有不少人认为这是最原始的创意、最原始的服务，因此不屑一顾。我不这么认为，简单的创意往往是最好的创意，问题只是你如何做。

做什么常常不如怎么做更重要。为什么不琢磨一下新浪在怎么做中的创意呢？

当然，新浪也有很多原创的内容，比如王志东的志东品网。说实在的，作为网络旗手，王志东够威猛阳刚的，但话语并不是其专业。易维诸公在这一方面向网民提供的服务，在数与量上比王志东的都要更多一些满意度。

我的朋友水星总是推荐我看一些唯美、形式的站点，比如，回声资讯、渔人码头。我与水星一样，非常喜欢这些站点。虽然我不知道回声资讯提供的资讯主要是什么，但我时不时去回声资讯，不是去看资讯，我想去看看，那个著名的边城浪子又在玩什么花样。他与他的伙伴，玩得真让人眼红。你看过边缘工作室，看过电影城市吗？那里的资讯还不丰富，内容尚欠厚实，但穿行在那座城市，令你感觉震撼的是街道与建筑。这就足够了。用逻辑学术语说，这已经是充分必要条件了。

水星自己的作品同样具有严重的形式主义倾向。他的星空奇观，可以说是互联网上的奇观。这个小伙子那么热爱自己的站点，以至不允许这个站点在形式上存在一点点缺憾。还有他的代表作“红楼饮食谱”。我对《红楼梦》中的人吃些什么一点兴趣都没有，因为我对吃什么没什么兴趣，我只对吃饱感兴趣。我喜欢红楼饮食谱的原因是，这个站点还原了我想象中的红楼原色。那是一种形式。林黛玉不就是一种形式？

说点俗的。那么多的站点在首页上提供证券之星的链接，图个啥？因为，证券之星是众多网民兼股民的最爱。据说，互联网上最赚钱的站点有两类：一类是色情站点、一类是证券站点。前一类站点，是为人性的一个弱点提供服务的，后一类站点是为人性的另一个弱点提供服务的。并不是说，找准了人性的弱点，并提供服务，就可以大发利市，我的意思并不是这样。我的意思是，这些站点通过有针对性的服务，建立了赢利的支点。你一定不屑于做色情站点，你也许做不了证券站点。

那么，你做什么呢？

我们再来复习一下本文开头时提出的那个有玩深沉嫌疑的问题：我们能够通过互联网向访问者提供一什么？他们愿意接受，或者说，他们渴望的服务是什么？

只要互联网存在，这就是一个永恒的问题。当然，今天的回答与明天的回答肯定不一样。那又有什么要紧？只要这个回答能帮助我们找到读者。

我不知道该如何具体回答这个问题。不过，我知道一个一般的答案。那就是：提供特殊的、他人难以取代的服务。

我们与《经济生活报》合作在网上提供的浙江考生高考成绩查询服务，在浙江范围内是独家的。没有人挑战我们的服务。需要这方面服务的访问者只能访问我们



的站点。在 8 月份，围绕着高考，我们还将提供一系列服务，比如，各批次考生录取名单。我敢说，明年会有更多的人来访问《经济生活报》与浙江在线。因为，今年从《经济生活报》网络版与浙江在线上得到了他们需要的服务的家长与孩子们会告诉明年高考的孩子与家长，他们是如何获得信息的。

我们因此使劲地在想，还可以提供一什么诸如此类的服务？作为一个以不那么准确的比喻“乡绅”“小地主”自诩的地方门户网站，可以做些什么？

大家想到了很多很多，虽然实施起来有很多很多的问题。但是，通过种种实验，我们明白了，我们的网站正迈向一个正确的方向，那就是高举服务的旗帜。事实上，不说远的，国内诸多成功的站点，如新浪、网易、高春晖、carboy 等，就是通过服务起家的。他人难以取代的服务，仍将是互联网上服务商们发展的原动力。

我的一位尊敬的师长有一个著名的、屡试不爽的办报六字方针：引导、服务、架桥。我觉得，这六个字，同样适用于网络，或者说，更适用于网络。只要你全心全意地提供独一无二（如果可能的话）的服务，你就可以赢得读者。如果你不幸得提供与他人相仿的服务，那你得使劲做，做得比他人更出色一些。

1999 年 8 月 4 日

赞美自然

网络直播日全食带给我们怎样的惊喜？

现代科学技术能够帮助在我们认识自然、认识世界、认识自我的路上走多远？

“著名天文学网站”（网上人语）星空奇观 1999 年 8 月 11 日在网上直播了（转播）横扫欧洲的日全食；同时，独家推出了一系列在直播日全食过程中直接采集的精美图片，引起了国内外天文爱好者及准天文爱好者的强烈关注。

国内网易、北京信息港等数十个网站在这前后对星空奇观直播页作了链接，访问者云集。使星空奇观依托的浙江在线网站，出现了自 1999 年元旦试运行以来的日访问量又一个峰值。

作为一个试运行阶段的地方性新闻、门户网站，浙江在线的总访问量与日访问量与一些重量级网站相比，微不足道。但是浙江在线在内容提供方面的创意及影响力的迅速增长，展示了一个地方性站点的发展前景。

在互联网上，在地球村概念已经成形的今天，地方性网站不仅能够存活下去，能够找到自己的读者、自己的位置，而且，还能够借助种种内在、外来的支持，超常规地发展。

转播本世纪末在遥远的欧洲才能看到的日全食，给我们带来了一些启示。

首先，就网站服务而言，无论是巨无霸型的大站，还是迷你小站，必须是专业的、深入的、权威的。而当你提供的服务具有专业、深入、全面、权威概念之时，你的站点当然地会引起人们的关注。揭克林顿绯闻的《德拉吉报道》如此，让人们从多个视角欣赏世纪星空奇观的星空奇观同样如此。

星空奇观的编辑经过这一次练兵，已经形成了一个相当完整的操作思路。在转播完毕，各种稿件编译完毕之后，11日深夜，他们就连夜赶工拿出一份此后星空奇观在一系列天文奇观、盛典出现时的操作预案，其中包括千年不遇的2000年元旦。

这个充满了奥秘的世界，当我们怀着科学的精神，来认真地探究时，是多么激动人心。当我们从直播中听到身处欧洲日全食带中的观赏者们在在本世纪最后一次日全食奇景出现时发出的热烈的欢呼声时，我们又一次深刻地、感性地、准确无误地感受到了科学战胜无知的巨大魅力，体验到了人类对于自然奇迹的由衷的赞美。

事实上，这种对于自然的赞美本身就是对人类自身的赞美，就是对科学的赞美。

当人类的航天器在太空追逐着处于日全食状态的太阳之时，你内心感受到的是那种所谓预言家预言地球毁灭的恐惧，还是认识自然、征服自然、天人合一的豪迈？

其次，不要低估网上的访问者对于科学的热情。直播此次日全食的创意，是星空奇观的编辑水星偶然提出的。地处浙江的一个站点，如何转播远在欧洲的日全食？这个看似荒唐的提案，其实具有相当的现实性。水星与诸多天文站点的网管一直保持着联系，水星本人就是一个不可救药的天文爱好者，他甚至将自己的名字改为“水星”。直到转播结束，我们对于转播的影响力仍然难于置信。浙江在线与许多网站具有合作关系。依托浙江日报报业集团，浙江在线与全国数十家兄弟新闻单位网站拥有着良好的伙伴关系，与国内不少商业网站建立了互惠的合作关系。如果我们对于此次转播具有足够的认识，如果我们通过这些合作伙伴对此次转播活动事先一介绍，也许11日我们的服务器会应接不暇。

其三，科学站点前景无限。有报道说，全球有20亿人通过种种方式同步观测了这一次日全食。这个数字本身就是天文数字。当下一次类似的天文奇观出现时，这一数字将被毫不留情地刷新。

我们在“新媒体观察”中曾经发表过一篇述评“传说中美丽的草原”，文中提到



CNNfn（CNN广播网财经台）台长 Lou Dobbs 放弃这个具有 100 多万美元年薪的职位，前去创办 Space.com 站点的故事。现在我们理解了。也许，这位五十好几的天文发烧友，此次在全身心地报道日全食的过程中，正像我们一样，在体验那一份孩童式的纯真快乐。同时，我们也理解了，一个天文站点所可能拥有的巨大矿藏。

当我们仰望星空，当我们赞美自然的时候，我们同时在思考，现代科学技术（互联网就是其直接的产物）能够帮助在我们认识自然、认识世界、认识自我的路上走多远？

这是一个大问题。星空奇观将以自己的方式进一步回答这个问题。

1999 年 8 月 12 日

新老媒体：阴影中的蜜月

为什么不少新媒体公司视在传统媒体上做广告为生存与发展的重要战略？

过去，新媒体向传统媒体提供的广告增长幅度有多快？

互联网新媒体的出现，让人对传统媒体的前景忧心忡忡。但是，令人喜出望外的情形出现了：新媒体目前非但没有抢走传统媒体的广告，反而作为一个强有力的广告供应商，向传统媒体提供了大量广告。

这有点天方夜谭的味道。但的确是真的。

《纽约时报》7 月 23 日刊发的一篇长篇调查报道结结实实地描述了这一事实。

以互联网为平台的公司为掌握竞争中的主动而出现的“品牌热”，使广播、电视、报纸、杂志以及户外广告提供商被天上掉下的馅饼砸到了，纽约麦迪逊大道上的众多广告公司自然更是眉开眼笑。众多的互联网公司为了向人们推销自己，一掷千金，而他们投放广告的首选对象正是传统媒体。

在纽约出版的《商业周刊》总编辑斯蒂芬·斯帕德（Stephen Shepard）说：目前经济发展强劲，广告也有米下锅，而信息技术与电子商务的发展，更是锦上添花。他说，夏天本应是广告淡季，但《商业周刊》今夏的广告与广告旺季不相上下。他补充说，有成吨成吨的广告来自几个月前还默默无闻的公司，有时候，你根本没有听说过这些公司，直到他们拿着广告来找你。

他说的这些公司，正是来自互联网的新媒体公司。

那么，新媒体向传统媒体提供的广告增长幅度有多快呢？根据 **Competitive Media Reporting**——一个美国著名的广告研究公司的统计，1999 年第一季度传统媒体上的广告的总投放量比去年同期增长了 4.6%，净增的广告中一大半来自新媒体：新媒体同期投放的广告从去年同期的 1.004 亿美元猛增至 2.842 亿美元，净增 183.1%。

一家为一系列网络公司工作的广告合伙公司（**Kirshenbaum Bond & Partners**）主席乔纳森·邦德（**Jonathan Bond**）说：“这有点儿像电视媒体出现之后，电视广告的几何级增长。这是一次赛跑，第一个建立品牌者获胜。”

为了建树一个品牌，产品必须在消费者中拥有知名度。但新媒体在接触消费者方面，目前还远远地落在传统媒体之后。比如，在美国约有 3700 万个家庭上网，而拥有电视机的家庭达 1 亿户。

美国著名的咨询公司（**Jupiter Communications**）的网上广告经理帕曲克·凯恩（**Patrick Keane**）说：“对于那些以即将上网但还未上网者为促销对象的企业来说，传统媒体显然是接触目标对象的最理想的地方。”

所以，新媒体公司除了在新媒体上投入大量资金推介自己外，现阶段，为了接触大众，他们不得不在传统媒体上推销自己的货品。

美国广告业协会（**American Association of Advertising Agencies**）主席兼首席执行官巴奇·达克（**O. Burtch Drake**）说：“现在，这是一种正在强化的狂热。具有讽刺意味的是，几乎所有的网络公司，都在用网下媒体吸引人们去访问他们的站点。的确，有时候通过 30 秒的电视商业广告或者一个整版的报纸广告，你能够做到在网上花九牛二虎之力也无法做到的事情。”

现在，报纸正在尽量扩大广告版面，以满足来自网络这个新大陆的广告客户的需求。《纽约时报》主管广告的资深副主席姬尔·霍兹曼（**Jyll Holzman**）说：“在这里，我愿意用‘爆炸’一词来形容。来自网络的广告正在以三位数增长。”

她说，就在她接受采访的前一天她接待了一个要在 8 周内作 200 万美元广告的客户。这个客户说“我们有兴趣”到说“我们敲定了”之间，只花了 35 分钟。

《纽约时报》计划开办一个有关电子商务的特别报道版块。霍兹曼夫人说，这可能会成为我们所有特别报道中吸引广告最多的版块。

据报道杂志也出现了同样的趋势。1999 年上半年，新媒体公司在杂志上投放的广告费达 1.115 亿美元。这比去年同期的 4400 万美元增长了 154%，与 1998 年全年



新媒体投放在杂志上的广告额 1.17 亿美元几乎相等。

负责营销的美国杂志出版人协会执行副主席克里丝·米勒 (Chris Miller) 说：“预言我们这一行行将就木，为时过早了。不存在谁伤害谁的问题。新旧媒体事实上正在进行联姻。”

户外广告牌同样因被新媒体相中而生意兴隆。旧金山 Adauction.com 负责商务的副主席尼尔·科恩 (Neil Cohen) 说：“延着从旧金山机场到硅谷的 101 号高速公路两边的广告牌标价一个月 1.5 万到 2.5 万美元。”上周，他的公司在一次拍卖中以高出一般价格 35% 的报价取得了这条公路边上的一批广告位。

对于传统媒体的强劲需求，使传统的广告公司忙得不亦乐乎。

旧金山是网络广告大账单的温床，因为这个城市在地理上接近硅谷。旧金山一家名为 Goodby Silverstein & Partners 的广告公司的主席兼创意总监里查·西尔弗斯汀 (Rich Silverstein) 声称：“我们每天要接 5、6 个电话，说，我们有 200 万美元广告费要花，我们喜欢你们为 Etrade 所做的广告。他们需要我们的理由是，我们将给他们一个品牌，一个灵魂。”

他表示，他的公司近来承接了像来自著名的网络中介公司 Etrade 和网络拍卖站点 Ebay 的大量广告业务。他说：“互联网上灵魂不多！”

这位幸运儿夸口道：“我们在刚刚过去的 1999 年前六个月中，已经有五个月没有承接非网络公司的业务了。”他谈到了他的新客户中包括 Cnet 及 Women.com 这样的著名公司。“现在，我们又被另外一些公司雇用了。我们喜欢和这些客户一起工作。因为与网络空间相关的公司比非网络公司更确信广告的作用。”

来自风险投资与上市募集的资本，是新媒体公司通过大量投入广告打品牌来追逐商业价值的本钱。

乔纳森·邦德分析说：“过去，广告开支是由利润多少决定的。没有利润，也就意味着没有做广告的资金。但现在运作模式已经转变。不少人认为，没有利润而大做广告并没有什么不对，财务策略与市场营销策略应该是互为交织的。”

一位资深的广告商说：“你能告诉我 Tucker、Hudson、Studebaker 现在在哪里？（他这里说的都是一些已经退出市场竞争的轿车品牌）这些不幸的家伙早被目前美国的三大汽车公司（Big Three）逐出了市场。”

因此，在传统媒体上大做广告，被美国不少新媒体公司视为生存与发展的重
要战略。

《纽约时报》的报道以白描的手法，全方位地展现了新老媒体之间的这个蜜月。但是，这个蜜月意味着什么呢？传统媒体向新媒体出售的仅仅只是每天都可以再生的广告位、只是站在网络门槛上的读者？麦迪逊大道上的那些得意的广告人以及传统媒体的那些腰包饱满的广告部经理能够笑多久？

就像新媒体广告充斥传统媒体出人意料一样，新媒体广告的意义也可能是出人意料的。我的直觉是，传统媒体正在出卖本文中广告人里查·西尔弗斯汀所说的“灵魂”。显然，我的意思不是要把新媒体广告拒之门外，我的意思是，传统媒体在点钱的同时，应该思考一下这些天上掉下来的馅饼意味着什么。

1999年8月16日

传统媒体不败

传统媒体为什么为他人做嫁衣？

传统媒体靠什么走下去？

不久前，北京一家超级IT企业的蒋副总裁带着一干人马前来走访，与我们专题研究网络出版问题。这位青年才俊的一个问题令人印象深刻：你认为网络媒体的收入，在几年后会超过传统媒体？

在网络媒体的收入几乎可以忽略不计的时候，他没有问网络媒体的收入会不会超过传统媒体，而是问何时会超过。

我手中没有关于这个问题的答案。但我非常认真地回答了这个问题。我首先引述了不久前几乎所有主流媒体都浓彩重墨渲染的一个主题“我们也炒网络股？”，说明了我所看到的突如其来的中国网络概念股的意义。然后坦言：这一天的到来，会比我们想象得较早一些。

是的，自从我了解了什么叫想象力之后，我始终觉得，想象力与现实相比，总是过于苍白。

我们见证了证券市场在中国的飞速发展，目击了中国证券投资者的几何级增长。现在，当网络概念以证券市场为渠道进行全民启蒙之时，网络离人们还会远吗？当每个工作日都准时光顾街头拐角处证券交易部的离退休大爷大妈，以及下岗女工挤在人声鼎沸的证券交易部大厅里急切地追问“网络是什么？”“什么是网络股？”的



时候，网络与人们的距离的确有希望迅速拉近。

事实上，网络概念并非仅仅通过证券市场敲门。网络事实上已经渗入了人们的生活。在传统媒体上，网络童话俯拾皆是。不信，你翻开报纸，打开电视，以网络为关键词搜索一下，看看能搜索到些什么。在另一方面，眼明手快、心狠手辣的比尔·盖茨也不远万里屈尊到中国实施美人计，推销他的断臂的“维纳斯”，而民族品牌的“女媧”也借势而起，以对台戏的方式进一步激活了人们的兴趣。

在一张白纸上，当你画上一个点时，这个点在你的视觉中的份量是 100%；当你在纸上画上第二个点时，第一个点的份量减少为 50%；如果你画上第三个、第四个点时，第一个以及第二个点的份量，会同比减少。

网络媒体的出现，必然导致传统媒体在整个注意力市场中份额的流失；网络媒体以超出人们想象力的速度发展（据说，今年底，国内上网人口将逼近 1000 万），必然导致传统媒体份额流失的加剧。这方面，一系列的定量分析报告已经展示了这种趋势。

有趣的是，传统媒体非但没有试图阻止这种发展势头，还在使劲地推波助澜。传统媒体争先恐后地上网，并起劲地在传统媒体上促销网络媒体，使网络媒体的影响力迅速增长，使网上流通的新闻及其他信息的质量迅速提升到与网下相同的水平，在某些情况下，网上媒体中流通的新闻、信息在广度、深度及速度、力度多个维度上都远远超过了传统媒体。远的例子包括《德拉吉报道》、《斯塔尔报告》；近的例子，包括《人民日报》网站的强国论坛、《电脑报》CPCW 网站的 IT 实时全方位报道以及此次的新老媒体论坛。

传统媒体为什么为他人做嫁衣？

我理解，传统媒体与新媒体并非水火不容的异形，传统媒体实际上是在为自己做嫁衣。

今天，谁最有能力营造出能与传统媒体对垒、甚至取传统媒体而代之的网络新媒体？理论上讲，非传统媒体莫属。

我十分固执地坚持一个观点：传统媒体不缺人，不缺钱，不缺资源，不缺品牌。传统媒体几乎什么都不缺。如果说缺什么的话，就一样东西：那就是对于互联网这一新媒体平台的认识。

当传统媒体真正将新媒体作为一项逻辑延伸的事业来经营，当他们将手头拥有的资本、资源强有力地注入互联网时，他们比其他任何人都更有条件在互联网上创

造属于自己的辉煌。

《人民日报》网站作为综合性主流媒体的“网络版”，《电脑报》网站 **CPCW** 作为多元经营、具有广泛影响的专业报纸的“网络版”，都是十分成功的范例。无论是《人民日报》网站，还是《电脑报》**CPCW** 网站，在总体容量上，都已经大大超越了其印刷版，实实在在地拓展了自己的读者面与影响力。

引人注目的是，地处中国西南重庆的《电脑报》，其网站在中国目前最具权威性的历次 **CNNIC** 统计调查中，都与新浪、网易、上海热线等齐名，跻身中国十大网站行列，在中文网站第一方阵中堂堂正正地树起了唯一的一面传统媒体旗帜。

新浪、网易的确发展很快，其势头之迅猛，使得我们有时候称他们为互联网上的“无敌舰队”。但是，其前景目前仍然是虚拟的，就企业本身而言，其体量仍然是有限的。而我们身边的传统媒体无论从有形资产还是无形资产方面讲，都具有巨大的能量。比如，我曾供职多年的《钱江晚报》近年的净利润都在 1 亿元人民币上下。这样的传统媒体，几乎有能力做任何他们想做的事情。

问题在于，在传统媒体赢利前景仍一片光明的时候，是否有必要像《人民日报》《电脑报》一样投入地另辟第二战场，甚至，在互联网上组织一场决赛，毕其功于一役？

这种必要性，在今天的确较难看真切。

我们可以吃准的只是：网络传播如果最终发展成为一个产业的话，为了瓜分份额，肯定会像瓜分电视机、**VCD** 市场一样展开一场残酷的角逐。不知道，这样的角逐什么时候发令枪响？可以肯定的是，“偷跑者”不会被罚。

我们可以进一步作这样的观察：目前人们对于传统媒体与新媒体之间的关系的议论，主要包含两层含义。

其一，作为一种产业（生产者），新体会取代传统媒体吗？这种忧虑存在于传统媒体及周边行业之中。如果传统媒体本身就是生机勃勃的新媒体的缔造者，如果传统媒体能够将自己成功地嫁接到互联网络平台上，那这种忧虑的存在就十分可笑了。

其二，作为大众（最终消费者），他们是否将面对新媒体取代传统媒体的戏剧性演变？这种预期的确存在于大众之中。但是，大众不会因此而有丝毫的忧虑。他们始终是胜利者，他们可以通过比较方便、比较便宜、比较激动人心、比较赏心悦目的媒体来观照世界。在更多选择的信息时代，相信大众会善待他们手中选择的权力。

如果当时具备这样特性的是传统媒体，比如报纸、广播、电视，他们会对新媒体敬而远之，充分享受传统媒体带给他们的愉悦；如果当时具备这样特性的是新媒



体，他们则会趋之若鹜，无情地进行取舍。

也就是说，如果新媒体最终将取代传统媒体，而新媒体不过是传统媒体的一个新的生存方式的话，没有人会失去什么。没有失败者。

从这个意义上讲，传统媒体不败。

从这个意义上讲，蒋副总裁在本文开头时提出的那个问题，是具有前瞻性的。他展示了一个处于某种形式垄断之中的、与传统媒体相依为命的龙头企业，对于一个该企业尚涉足不深的未知领域的浓厚兴趣与在此建功立业的坚定的信念。事实上，作业企业决策层成员，我们可以十分明确地从蒋副总裁选定的话题与提出的问题中感觉到这家企业进行某种形式转型的强烈冲动。

转型是痛苦的。

这也正是传统媒体未必不败的原因。当然，能够击败传统媒体的，只能是传统媒体自己。

1999年9月8日

请按游戏规则玩

网络维权有多重要？

如何改变越来越严重的网络侵权状况？

这个周末，两条关于网络版权的消息引人注目。

瑞得在线在“中国网页第一侵权案”中一审胜诉，通过坚定不移的努力，瑞得在线维护了自己的创作权益。虽然法官只判决被告赔偿 2000 元人民币，但是，法官判给了网络原创者一个信心，一个希望。这种信心与希望是无价的。这个判例将会鼓励更多的人，以法律为途径来维护自己的权益。

与此同时，中国著名的 ICP Chinabyte 在 10 日下午召开了一次大型网上知识产权座谈会，国家政府部门、司法界、学术界的权威人士，以及相关诉讼案件当事方代表应邀参加了这次座谈会，就有关问题展开讨论。

Chinabyte 在此后发布的新闻稿中明确地提出：

“互联网作为一种功能强大的崭新高科技媒介的出现和发展迅猛，使侵权行为易如反掌，从而使相关问题像电脑病毒一样泛滥成灾。”

“不少以高成本为代价经营原创内容的传统媒体、网站乃至个人，都首当其冲成为受害者，知识产权遭到肆无忌惮的侵害，承受着多方面的、难以估量的损失。而相应的网上知识产权的立法几乎是空白一片，侵权者肆意掠夺他人的原创内容用于各种商业、非商业目的，而可以不受法律的任何约束。”

从 1997 年 1 月 15 日 Chinabyte 开通的第一天起，直至今日，该网站一直受到越来越严重的侵权活动。甚至可以说，它是中国网上知识产权问题的第一受害者。”

也许，大家对于具体的侵权问题会见仁见智。但是，网络上存在越来越严重的侵权活动却是各界的共识。不过，面对这样的局面，被侵害者由于种种原因，《大公报》以无奈的苦笑：谁能改变这种状况？

瑞得在线、Chinabyte 并不能改变这种状况。这两家著名的网站的可敬之处在于，他们以自己坚定的努力，努力为改变这种状况做了自己的工作。

遭遇侵犯的网站与网民难以数计，如果所有这些网站、网民都能关注自己的权益，并且在关注自己的权益的同时，关注他人的权益，网络传播中的维权氛围将会很快形成，侵权行为将会得到有效的揭露与遏制。

我们不能奢望最近的将来，重视原创者权益的氛围会成形、侵权行为会有所收敛，因为，侵权作业，实在是低成本的作业方式。仍然会有人醉心于这样的操作。甚至，一些被侵权者，同时也在侵犯他人，知识产权的概念还有待进一步启蒙。

据 Chinabyte 报道披露，Chinabyte 目前正成为“难以数计的各类网站及传统媒体的侵权对象，网上网下盗风愈演愈烈”。众所周知，传统媒体是网络侵权风中的主要受难者，传统媒体维护自身权益的呼声日益高涨，而 Chinabyte 的指控显示，一些传统媒体本身也在侵权。

看来，按照游戏规则玩，已经是网络建设、网络传播中一个必须引起重视的问题。瑞得在线的胜诉及 Chinabyte 的愤怒表明，不按照游戏规则玩，恐怕得承担一定的风险了。

网络不再是一座不设防的城市。千万别让珍贵的商誉在网络上遭受污损，从瑞得在线获赔 2000 元的判例看，侵权者损失的大概也只有商誉。但是，商誉难道不是商家最宝贵的财富吗？

1999 年 9 月 11 日



网络“单打冠军”

地方报纸和专业媒体的根基分别是什么？

面对网络平台上的巨无霸，地方网站与专业网站是否就无所作为了呢？

有圈内行家提出，网络时代是地方报纸走向世界的天赐良机。就某些方面而言，的确存在这样的机会，但我的观点是，地方报纸的根基在地方，专业媒体的根基在专业。

除非你大兴土木，另起炉灶，否则，你仍然只能走“地方化、专业化”之路。

也就是说，你可以将自己定位为地方的门户站点，地方的综合网站。但是在全国范围，在全球范围，你仍然只是地方网站。地方媒体要做的是，如何使自己在地方化方面做到极致。这是一个地方站点安身立命的根本。

美国报业百多年来发育得已经十分成熟。但直到 80 年代，美国才出现了第一张全国性的报纸，《USA TODAY》，而这张报纸也是在经过十年时间、耗费十亿美元之后，才开始赢利。除此之外，美国具有全国影响、世界影响的报纸，都不过是依托某一个城市的地方报纸。如美国传统三大报《纽约时报》《华盛顿邮报》《洛杉矶时报》都是地方报纸。

我曾供职十年的《钱江晚报》，是一张深具活力的报纸，在浙江，这是发行量最大、创利能力最强的综合性报纸。但是，这么一份独步浙江的报纸，在全国学术界虽然颇引人注目，但在浙江省外、全国范围内的发行量、影响力却是有限的。

这没有什么奇怪的。因为《钱江晚报》从创刊时就定位在服务于浙江，服务于浙江人。在全国范围内为人民服务，既超出了《钱江晚报》的能力，也脱离了《钱江晚报》的初衷。

事实上，浙江作为一个经济大省，做好浙江这篇文章，已经是了不起的大事。以《浙江日报》《钱江晚报》等系列报刊为依托的浙江在线网站，能够确立自己在浙江的第一网上媒体地位，取得如《浙江日报》《钱江晚报》在印刷媒体中相似的份额吗？事实上这仍然是个不低的目标，仍然可能跟这个目标失之交臂。

我的朋友 Jazzz 转告我一个惊心动魄的观点：中央一家大报网站的专家认为，浙江在线要确立自己的浙江第一网上媒体的地位会面对不少挑战。他举例说，雅虎对国内市场还没有认真，如果认真，那么，其介入的力度会超越人们的想象。他的一个很有说服力的例子是，日本的最大的网站不是日本站点，而是雅虎日本。如果出现一个雅虎浙江呢？除了雅虎，还有多少深具实力、跃跃欲试准备开设各地地方网

站的站点？（吴基传部长重申的 ICP 建筑红线，看起来将限制外资的介入。但是，网站建设的火药味不会因此而淡薄。）

这个分析是客观的。

在浙江，没有什么纸质媒体可能挑战由浙江影响力最大的报纸《浙江日报》、发行量最大与创利能力最强的《钱江晚报》及《之江晨报》《经济生活报》等共六报两刊组成的浙江日报报业集团。但是，在互联网上，有能力挑战浙江在线的，数不胜数。

当我们摆脱坑道视野，当我们抛弃“乡村维纳斯”后，在一个更大的坐标系中，在一个更大的生态系统中考察时，我们会看到数不胜数的觊觎者。事实上，已经有省外的站点开始染指浙江。

如果这些潜在的觊觎者现在就开始介入，那么进入浙江的成本相当有限。但是，随着时间的推移，成本将会迅速提高。

如果浙江在线以现在的节奏发展，则追赶其的成本相当有限。但是，如果浙江在线抓住某些机遇，超常规地发展，那就是另外一个问题了。

在浙江这样一个有限的市场中，面向地方的综合性地方门户站点，不可能养活几个。

简单地讲，地方站点如果不一往无前，最终只能是将自己的“地主”“乡绅”地位拱手相让。但是，如果地方站点进行适当的投入，经过一段时间的积累，它就是不可战胜的，即使排除一些逾越成本极高的壁垒因素。

我们来从另一个角度考虑问题。

地方站点，有无可能参与更大范围的角逐呢？这种可能性并不能排除。网易迁都北京，就是一个成功的案例。不过，网易很难算是一个地方站点，哪怕它在广州之时。网易从一开始就是一个技术导向的专业站点。

从一开始，它就是中文网络世界的几个单项冠军。个人主页、免费邮件、邮件列表、虚拟社区，等等。它从系列单项冠军走向全能，也是必然的。事实上，网易始终没有放弃在某些方面取得局部优势的努力。比如，网易迁都北京后，在新闻方面加大了投入，但是，要追赶新浪，网易还有不少工作要做。不过，从网易的一些尝试看，网易是舍得投入，是有自己的战略的。比如，我们在网易看到了 internet.com 中文版。我认为，信息汉化是 ICP 在原创、整合之外的第三种选择。对于那些英文阅读还不过关的读者来说，网易的 internet.com 汉化版，难道不是独家的吗？

网易的实践，可以给人许多启发。雅虎的崛起离我们太远了，所以我们都没有看真切；但是，网易的崛起就在我们身边。拿专业的编校质量标准来看网易，网易



仍然还有许多工作要做，但是，这的确是一个具有巨大想象力的站点。

立足于地方，最终走向全国的另一个具有说服力的例子是索易。不久前，索易在北京展开了“索易终于来到北京”的宣传活动。这表明，索易已经具备了扩张自己的实力。当然，索易这样一个个性独特的单打冠军，无论立足于上海，还是最终迁都北京，都可以拥有自己的单项霸主地位。

我认为，最终能够进入主流媒体网站第一方阵的站点不会很多。《人民日报》网站、CCTV 网站、新浪网、网易等，是最具潜力的网站。（这里讨论的媒体网站即新闻站点，而非网站）CCTV 网站在 1999 年 7 月的 CNNIC 调查中的迅速蹿升，是引人注目的。如果带宽问题近两年间得到实质性的改善，CCTV 的大量内容资源得以充分的开发，CCTV 最终将成为真正的无敌舰队。CCTV 这架无人匹敌的广告机器开足马力来宣传自己站点的时候，就像 CNN、NBC 等那样上紧发条的话，CCTV 网站的社会影响力将进一步迅速聚集。在相当长的一段时间里，网络媒体还需要传统媒体作托。

回头我们再来说地方网站与专业网站。

面对网络平台上的巨无霸，地方网站与专业网站是否就无所作为了呢？如果从上述行文中得出的是这样的结论，那么，问题出在我的表述上。进行上述铺陈，我想说明的事实上只有一层意思，那就是，地方网站和专业网站，面对弱肉强食的丛林法则，仍然可以对自己充满信心。这些网站可以利用自己独特的优势，通过有限的投入，营建小气候，做一些大网站目前还无暇顾及，或者不屑于做和无力做的事情，确立自己的单打冠军的位置。

我认为，有自己独特的资源、独特的理念、独特的运作机制、独特的人才构成的站点，无论规模大小，哪怕只是一人站点，都有可能在互联网上找到自己不可替代的位置，都有可能成为某种形式的单打冠军。

单打冠军之路是现实，十项全能却是梦想。当然，怀抱梦想是十分美丽的。

浙江在线就是在向着这方面努力，向着“地主”“乡绅”，向着某些单打冠军的方向努力。浙江在线这样的综合性网站，可以在两个方面使劲。其一，确立自己的地方主流网站的地位；其二，通过培育一系列单打冠军，扩大自己在中文互联网上的影响力。

不要奢望拿全能冠军。那是需要大量投入的。同时竞争者太多。但当你的定位，成了单打冠军时，你的竞争者一下子就少了许多许多。真正与你同场竞技的人，也常常是心不在焉。你的胜率一下子增加了许多许多。

1999 年 9 月 18 日

无眠的网上报纸：美国大报网络版总编辑谈新媒体

网络空间新闻竞争激烈，同样的新闻，出路是“版本”的差别吗？

当新闻成为互联网上无所不在的商品时，如何将“新闻”变为“品牌新闻”？

根据 1999 年 7 月 Media Metrix 公布的统计数字，《纽约时报》网站每天吸引约 270 万访问者，紧挨着《今日美国报》有 250 万，《华盛顿邮报》170 万，《洛杉矶时报》100 万，《华尔街日报》97 万。《底特律自由新闻》和《圣荷塞新闻》站点访问量也很大。这些站点大多创办不到三年。

这数字不小，但与雅虎、AOL 及其他一些访问量动辄数千万的站点相比，还很小。

美国报业对自己在网上的表现显然并不满足，他们正在以自己特有的财富，进行着种种探索。探索的方式，没有那些纯粹的网上新闻站点野性与张扬，但报业踏实的步子，及其稳健的思路，仍然使其在互联网上占据着不可或缺的位置。严肃的主流大报在发行量上，始终赶不上种种颜色的小报，但其综合影响力却是无与伦比的。我们仍能用这样的模式来观照网站吗？

7 月间，《华尔街日报》记者事先得到了信息，威风八面的美林证券公司（Merrill Lynch & Co.）主席 Herbert M. Allison 突然辞职了。这条独家新闻的寿命显然不会长，天亮之前，几乎就会家喻户晓。

因此，为了保护自己的独家新闻，《华尔街日报》果断地通过其互联网站为他的 30 万网络订户作了独家报道。这一举措再次展示了互联网在传播速度方面的独特魅力。

随着网络空间新闻竞争日趋激烈，报纸通过要求他们的印刷版记者加倍工作，正在努力将自己改造成 24 小时全天候的新闻机器。这使得以前每天只需面对一个截稿时间的采编人员，现在得改变一下习惯了。

《华尔街日报》网络版总编辑尼尔·布德说：“每天 24 小时，全球商界会发生许多事情，我们始终对各种重大突发性新闻保持关注。”他说，一些《华尔街日报》记者已经在为同属一个报系的道琼斯通讯社即时发稿。在一些特定的时候，他拥有 60 名采编人员的编辑部也会要求《华尔街日报》的记者编辑们为网站就某些重大事件提供即时的新闻分析。

《华尔街日报》网站 1999 年第二季度收入达 790 万美元，比去年同期增长 89%，但仍然处于亏损状态。（这与不少报道说，《华尔街日报》已处于赢利状态的说法，有些出入。）



在互联网上《华尔街日报》是具有传奇色彩的。《华尔街日报》是唯一一家网络版收费的大报，每年收费 59 美元，印刷版订户优惠至每年 29 美元。网站向订户提供大量的证券信息、数据，并可根据用户的自定义，追踪用户感兴趣的股票信息。

《华盛顿邮报》

《华盛顿邮报》的网站 9 月初推出了下午一点整的“午后号外”版，这个午后号外，以《华盛顿邮报》记者提供的最新的近十条突发性重大新闻主打。举例说，有一天《华盛顿邮报》网站发表了一条邮报政治记者 Dan Balz 有关在新汉普郡进行的总统选战的最新报道，以及邮报驻东南亚记者 Keith Richburg 从印尼发回的关于东帝汶局势的最新报道。这些报道按常规，得在第二天早上才能在印刷版上与人们见面。

《华盛顿邮报》网络版总编辑道格拉斯·菲弗说：“网站的发展，已经使‘版本’这个概念趋于过时了。我们肯定将寻求更多的版本。整点新闻，在广播世界并不是什么不同寻常的概念。”

他说：“经过相对平静的一个夜晚之后，早上 9、10、11 点之间，新闻开始出现了，我们应该帮助人们了解这时正在发生些什么，”他自己位于 Arlington 的办公楼里拥有 35 个记者。“我愿意让我们邮报的记者用自己的稿子向人们报道目前正发生些什么，而不愿意采用美联社电讯，因为，这些电讯在许多站点都可以看见。”

言下之意，《华盛顿邮报》不愿意提供与其他站点一样的菜谱。要看邮报的独家新闻，请到邮报网站。这种对于个性的珍视，与我们国内报纸网站不那么一样。在国内，你可以根本不去那些著名的报刊网站，就能读到其当天的几乎所有精品力作。

《华盛顿邮报》专门报道媒体新闻的著名记者哈华德·科茨认为，在网上，报纸得与众多的新闻提供者进行竞争。这些站点中有许多直接提供美联社、路透社等大通讯社的最新电讯，同时还提供自己的原创信息，比如，MSNBC、BBC、福克斯新闻、Headbone.com、气象频道以及雅虎。

他的感受是，当新闻日渐成为互联网上无所不在的商品时，美国各主要大报正在尝试通过他们自己的采编人员提供的“品牌新闻”伸展自己的触角。

据悉，有一半《华盛顿邮报》网站的访问者来自华盛顿地区之外，那里一般无法及时看到当天的邮报。《华盛顿邮报》网站在本财政年度预计可以收入 1700 万美元，但是，像许多新闻站点一样，邮报网站目前仍然处于亏损状态。

《华盛顿邮报》网站除“午后号外”之外，还提供一些其他的独家新闻材料。比如，一些由著名撰稿人撰写的专栏，以及时常安排的读者与邮报采编人员之间的网

上对话，这样的对话，常常能够吸引数以百计的问题。这个站点，同时提前刊登邮报美食、旅游、周末等特写版面精彩稿件的节选。

菲弗说，政治是网站最引人注目的话题，但是地方新闻同样吸引众多读者。当一辆重型卡车最近在 **Springfield** 岔路口翻车时，他说：“我们的访问量几乎与斯塔尔报告出台时一样高耸入云。”

菲弗提供的这条信息是值得关注的。在美国这样上网人口比例较高的国家，网络新闻的影响力已经举足轻重。这恐怕也正是《华盛顿邮报》《纽约时报》《洛杉矶时报》等一批大报网站开始尝试将自己的网站定位为地方门户网站的原因吧。接近性，这一构成新闻价值的要素，在此发挥着自己的作用。

《纽约时报》

《纽约时报》计划从十月份开始，要求其采编人员以接力型、全天候的方式工作，以便为网站新闻更新提供弹药。

《纽约时报》网络版主编伯纳德·戈瓦茨曼说：“这需要企业文化进行一次重大的转型，因为在日报（晨报）工作的人们早已经习惯了一天写一篇稿子，他们通常花一整天的时间搜集新闻素材、构思、撰写新闻，然后在截稿时间之前交卷。如果我们要求一个记者较早地拿出他们的稿子来，这与他们的习惯是不吻合的。”

戈瓦茨曼说，《纽约时报》网站对于那些找寻国际新闻的读者是有吸引力的。在文化报道方面，《纽约时报》网站也相当引人注目，因为纽约是一个引人注目的文化中心。同时，这个网站还计划通过对于证券资讯站点 **TheStreet.com** 的投资，来强化自身对于华尔街新闻的报道。

拥有包括 30 位新闻记者庞大编辑部的《纽约时报》网站，目前仍然处于亏损状态。但是，《纽约时报》报业集团正在积极推进，以《纽约时报》网站为主体组建独立的网络公司，并通过上市的方式进一步募集资本，加速网站的建设与发展。

戈瓦茨曼透露，和大部分报纸网站一样，《纽约时报》网站的大多数用户是通过办公室电脑上网访问他们的站点的，这从访问流量的变化可以看出来。统计显示，《纽约时报》网站的访问量的峰值往往出现在中午时分。而且大多数访问者，不是报纸印刷版的订户，有趣的是，《纽约时报》每个月通过互联网征订，可以增加约 3000 订户。



《今日美国报》

《今日美国报》网络版总编辑金·舒尔特说：“我们正在探讨如何改变由来已久的出报周期。”一个选择是：因为《今日美国报》周末不出报，所以该报的记者此前有了“硬通货”也只能干瞪眼。现在，那么多整装待发的记者，可以充分利用网站了。

《今日美国报》网站在向读者提供新闻全文的同时，还提供精编的新闻提要。金·舒尔特说“我们发现短消息效果较好。用户十分吝惜时间。他们往往直奔主题，看完就走，并不会花多少时间漫游。读者在《今日美国报》网站停留的平均时间在11~12分钟之间。”

这是一个有意义的发现。只是，精编稿件需要人力与时间。如果能够扛得住这些成本，金·舒尔特的办法，无疑是有帮助的。

金·舒尔特说，他的站点配备了60位人员。网站提供一些金融与体育方面的原创内容，目前已经处于赢利状态，虽然赢利还不可观。

据报道，美国各大报在全天候连续报道方面的尝试，受到了来自采编部门的责疑。采编人员并没有因为额外的工作而得到报偿。他们也没有被硬性规定需要向网站供稿。一些采编人员在关心这样的问题：一次采访、写两个稿子可能会消耗宝贵的采访时间。其他一些人则忧虑这样做，会使一些有竞争性的信息失去竞争力。

各大报采编部门的一般观点是：他们并不想通过网站抢发深度调查性的独家新闻，因为，这样的新闻显然不用害怕有人会争抢。

媒体分析家同时从另一个角度提出了问题：对于即时、滚动发布新闻的关注，以及来自这方面的诱惑，是否会导致新闻品质的滑坡？去年，《华尔街日报》与《达拉斯晨报》在报道克林顿丑闻时为了抢发新闻，将“独家新闻”未等印刷版出版，即抢发至网络版，但因失实不久即撤回。

在另一方面，许多报纸网站同时在进行电子商务方面的尝试，也使“有偿新闻”引起了人们的关注。比如，在《纽约时报》网站与《今日美国报》网站，读者可以一边读其著名的书评专栏，一边通过点击网页上的广告图标直接购书。这种购书服务，是由这两家报纸网站与其合作伙伴、全美国最大的图书零售商Barnesandnoble.com联合提供的。新闻、书评与售书窗口在同一网页中出现，对于读者、对于网站来说，是喜是忧？目前学术界对此意见不一，但来自读者的负面的意见听到的并不多。网上的读者，好像比较宽容。

1999年9月25日

叩问整合

网络媒体整合传统媒体是否是国际惯例？

国外的整合是如何合作的？

就我的经历而言，整合的概念，最初是从华渊得来的。1997 年，互联网上的中文内容还相当有限，在北美的华渊网上却可以读到一批港台地区媒体的新闻稿。这是我第一次经历，更好。那的确是一次给人深刻印象的经历。

新浪网整合华渊和四通利方之后，将整合的概念进一步发扬光大了。然后，许多人开始学习整合，整合迅速从创意变成常识。

记得中文雅虎是在 1998 年年中下山的。那时有没有整合记不真切了，反正没有留下印象。近日在网上读到了这么一段耳熟能详的话：

“大家留意观察，会发现雅虎与其他一些网站有点区别：我们从来没有自己的编辑、采访、写作人员，我们做的是整合、整理的工作，让它处理得顺畅，给用户提供的是方便。所以我们与国内媒体的合作应该是互惠互利……我们希望大家在合作中一起成长。雅虎上的每一条新闻都是拿来的，自己一条也没有。如果有一天，与我们合作的媒体不高兴，跑掉了，雅虎就会垮掉，所以我们很清醒：一定要让每一个合作伙伴有效益，让他活下去，更让他成长，不成长内容就不会多，内容不多我们就长不起来，长不起来我们就活不下去，事情就是这么简单，是唇齿相依的关系。”

吴伟鸣，曾供职 Netscape、现任雅虎大中华及东南亚地区业务发展总监的话满腔热忱、虚怀若谷，不知道有多少国内传统媒体被感动了。

这令我想起了为写一篇稿子，曾译过的一段 AOL 的 CEO 斯蒂夫·凯茨大意相同的话：

1999 年 1 月 9 日，在美国举行的“新闻业与互联网”专题研讨会上，凯茨说：“如果你们观察一下‘美国在线’，你们会发现，我们没有记者，我们也没有消息来源，因此，我们并不是你们的新闻业同行。但是，每天从美国在线获得他们感兴趣新闻的人，比全美国 11 家顶尖报纸的读者加起来的总数还多；在黄金时间，我们的读者和 CNN 或者 MTV 的观众一样多。”

我不想在此分析凯茨言语间毫不掩饰的杀气，以及吴措词中毕现无遗的善意。他们陈述的基本上都是事实，除了“如果有一天，与我们合作的媒体不高兴，跑掉了，雅虎就会垮掉。”



吴伟鸣阐述的基于互惠互利的合作，的确是在网络空间生存、发展的必由之路。问题仅仅是如何合作以及如何分享合作的成果？

我很好奇，整合报纸内容是否是国际惯例？互联网上是否存在吴先生描述的那样纯情的联姻？

美国的报纸与 AOL、雅虎、Excite、Lycos 等，是如何合作的？

美国报纸接受了 AOL、雅虎等的整合吗？他们为什么接受或者不接受整合？这些问题，我们还没有看见过讨论，还没有答案。常识告诉我们，答案在网上。

在英文雅虎上，我们可以看到，雅虎做了不少整合工作。在其首页点击 **Full Coverage** 进入新闻单元后，我们发现有许多出人意料之处。

英文雅虎对英文报刊的整合，远不如中文雅虎对中文报刊的整合。在英文雅虎上，可以在本地读取路透社、美联社两家通讯社的新闻稿，但几乎无法在本地读取什么报刊的新闻稿。几乎没有报刊参与整合行动，或者仅以新闻标题参与整合。

比如，在 9 月 14 日雅虎 **East Timor Crisis**（东帝汶危机）专题报道中，除了路透社、美联社消息可以在本地（<http://dailynews.yahoo.com/>）读取外，其他来自澳大利亚（**Australian Financial Review**）、美国（**CNN**、**TIME**）、英国（**BBC**）的消息仅有标题，要读全文均得链接到这些站点本身读取。

在同一网页中，还有一栏 **Related Web Sites**（相关网站），列出了十五个对这场危机作专门报道的网站，链接同样直接指向这些站点本身。

雅虎新闻分 **TopStories|Business|Tech|Politics|World|Local| Entertainment|Sports| Science Health** 几个部分。其中，**Top Stories** 要闻的整合对象是 **Reuters-AP-AP_US-ABCNews**，即路透社、美联社、美联社美国分社及美国广播公司网站；其余的整合对象如下所示。

Business: Reuters - AP - US Markets - Motley Fool-TheStreet.com

Tech: Reuters - Internet Report - ZDNet -AP

Politics: Reuters - AP -ABCNews

Entertainment: Reuters - E! Online - AP -Variety

Sports: AP - Reuters - Sports Ticker - The Sporting News - Yahoo! Sports

Science: Reuters-AP

Health: Reuters- AP

值得一提的是，其中的 **Local** 地方新闻，通过下拉菜单，你可以选择你感兴趣的地区。我选了纽约，提供新闻的是一家电台；华盛顿特区，提供新闻的看不出是一家什么性质的单位。选择其他的城市，结果基本相同。《今日美国报》《纽约时报》《纽约邮报》《华盛顿邮报》《洛杉矶时报》等，你能报出大名的所有美国的著名报刊以及不那么著名的报刊都没有参与雅虎的整合行动。

你要看这些报纸的报道？对不起，请上这些报纸的网站。的确不那么方便。为什么会这样呢？吴先生向我们阐述的“方便”的概念难道英文雅虎的经营者没有认真地领会？

再看 AOL。

与雅虎相比，AOL 对于路透社与美联社的依赖程度更重。AOL 的新闻基本上就靠这两家通讯社撑腰，科技新闻方面 CNET 网站扮演了一个重要角色。除此之外，新闻版块中没有其他的大牌新闻单位参与整合。

AOL 在为他的数千万订户（作为 ISP）服务方面，是肯下本钱的。《华盛顿邮报》系统的《新闻周刊》（*Newsweek*）就曾有相当一段时间是在 AOL 的平台上发布，不久以前，《新闻周刊》才搬走自立门户。AOL 在内容方面进行投入最有名的一笔（虽然不多）就是每年花 3.6 万美元说服网络英雄麦特·德拉吉将其《德拉吉报道》放到 AOL 平台上去。为此，AOL 不得不为德拉吉陪练，被白宫的一位高官双双告上法庭，索赔 3000 万美元。

最近，又有消息说，AOL 将向他的 2000 余万订户提供著名的 TV Guide（电视指南）的节目列表及相关内容。TV Guide 总裁 Peter Boylan 在一份声明中说，TV Guided 在拓展互动广告及电子商务方面的潜力是无穷的，而与 AOL 的这次合作将进一步强化其竞争能力。据悉，AOL 与 TV Guide 将联手建立一系列网站。

Excite 稍有不同，Excite 除了路透社、美联社之外，还用 UPI 合众国际社的稿子。同时 Excite 提供了众多报刊专栏作家稿件的标题，<http://news.excite.com/more/columnists/>，但要读稿件正文，对不起，Excite 将你引向这些报刊自己的网站。

Lycos 的情况基本相同。

这些事实，告诉我们什么？

雅虎、美国在线、EXCITE、莱科思等，都不愿意整合美国各大小报纸的内容，哪怕愿意，也只愿意整合标题，将这些报纸的内容拖到本地，他们怕麻烦。

也许这不是真的。也许真实的情况是，美国的各大小报纸都不愿意被整合，不



愿意以他们不愿意接受的整合条件接受整合。(尼葛洛庞帝在《数字化生存》中花了不少篇幅讨论的 **TV Guide**, 宣布将与美国在线合作, 这说明当“合作将进一步强化其竞争能力”的时候, 人们是很乐意合作的。)

无论原因何在, 这种现象是值得中文报刊及中文商业网站关注的。

英文雅虎与英文报刊之间没有形成唇齿相依的关系,(具体的原因, 我们不得而知), 不费上一些口舌, 怎么能够比较容易地让人相信, 中文雅虎与中文报刊之间会出现这样的生死相随的默契?

美国报刊网站并没有因为谢绝整合而无法过下去, 他们过得还不错。而 AOL、雅虎也没有因为没有整合报纸而停止自己的发展步伐。这些门户网站正以惊人的速度在向前发展。

过分地强调或漂白整合的意义, 都是没有意义的。

中文雅虎的吴伟鸣另外一段话, 对我们理解上述现象也许有所帮助。他说:

“我们采取的定位非常清楚: 我们这样的网站是横向的, 而每一个报纸网站的定位应该是纵向的, 我们能够将更多的、你们没办法接触到的用户都‘链’起来。我们很规范, 我们与每一个传统媒体网络版的合作伙伴关系是这样的: 我们不拿他的全部信息, 而仅用一部分, 我们给用户提供的是方便, 他到我这里来是‘遛’一下, 可对于报纸媒体网络版来讲, 他们如何提高自己网站的访问量、在互联网上立稳脚跟呢? 最重要的一点是要有自己的风格、特色, 把内容做好, 并且表现出来。”

我不知道你是如何理解这两段话的。我也不知道这两段话, 是否比较准确地代表了雅虎的意见, 或者这仅仅只是吴先生个人的意见?

吴先生的这些话是在中国报业协会 1999 年广州年会上说的。他的听众都是报业从业人员。我不知道, 启发一辈子都在办报的报人, 要将自己的报纸(网站)做出风格、特色, 要把内容做好, 是不是有针对性。但我知道, 吴先生将雅虎定位为横向的站点, 而将每一个报纸网站的定位确定为纵向的, 从而进行明确的分工, 针对性过于明确了。这可能只是吴先生, 最多也只是雅虎的一厢情愿。

这样的分工, 如日中天的雅虎在美国没有做到, 起步不久的雅虎中文在中文网络世界恐怕也难于做到。

处于摸索阶段的中国报业在雅虎尚未登陆中文网络之前, 即已经提出了自己的门户概念。《人民日报》《电脑报》、浙江在线(《浙江日报》)也都在进行这方面的尝试。要说服报刊满足于做好内容, 然后让雅虎拿去一部分(声明不拿全部), 以方便

雅虎的读者，恐怕不那么容易。

这的确很有趣。

吴先生帮助报业提出了一个关键的问题：“他们如何提升自己网站的访问量、在互联网上立稳脚跟呢？”

我并不是反对整合。恰恰相反，作为网上浏览者，我享受了整合的便利，以我每天对新浪、网易、搜狐的点击，投票支持整合；作为网站从业人员，我支持整合，力主我所从业的报刊网站与各网站，无论是兄弟报刊网站，还是商业网站合作。但是，我坚持这样的合作的前提是互惠互利的，是双赢的，是以商业准则为基础的，双方交换的资源是基本等值的；如果做不到这一点，我们愿意暂时放弃合作的机会。

我认为，网站之间的合作，必须以坚持站点的主体性，在不伤害网站的生存基础、或者用 TV Guide 总裁的话，“在增强竞争力”的前提下进行。据我所知，新华社、《中青报》《南方日报》、浙江在线等一大批新闻站点与新浪网等站点有相当不错的合作。当然，也无须讳言，当哪一天，新浪网等的事业发展到需要在各地开设其分站的时候，各地新闻网站，比如浙江在线，是否能无保留地与其浙江分站共享浙江的新闻资源？

以中文第一门户站点为目标的新浪等与以地方门户站点为方向的站点或不以任何形式门户为目标的报刊网站共享某些资源，是可以两全其美的。

以全球中文读者为对象的雅虎与各地报纸之间共享某些资源，同样可以符合双方的利益。事实上，雅虎也有一批相得益彰的合作伙伴。

我们不知道雅虎、AOL 与路透社、美联社之间的整合协议包含哪些内容。不过可以肯定，那里面一定包含了一个大家都能接受的好价格。如果报纸网站面对一个令人无法拒绝的报价，要拒绝这样的合作，恐怕就得有一些其他的理由了。

整合报纸内容，并非国际惯例。整合不是唯一的合作方式，也不是最理想的合作方式。这只不过是相当现实、广为应用的合作模式。只要合作是双赢的，无论是否以整合的模式进行，都是有生命力的；而失去了这样的前提，合作无论以何种形式进行，都是海市蜃楼。

合作者在投身于合作之前，都会掂量一下付出与收入。毕竟，合作不是爱情，如果一定需要一个比喻的话，它更像婚姻。不妨让海誓山盟先一边歇会，彼此将该算计的都算计一遍？

随着报刊网站主体意识的建立与增强，各类网站之间的合作将会在一个更为广



阔的层面上进行，合作的形式与水平、合作所产生的积极的能量也将更为令人眼花缭乱。当然，对于整合者来说，整合的成本会不断攀升，也许，最终整合这种经济型的运作方式会变得不那么经济。

1999年9月29日

王府井在哪儿？

大流量对于网站的意义何在？多大的流量才算大？

你有机会以现有的模式玩几年？在赤字状态下，你的老板会继续追加投入吗？

IT评论家程新潮日前在 Chinabyte 上写道：一些著名品牌的网上直销，如同在一个偏僻的小胡同开专卖店，生意冷清。但如果将这些品牌的专卖店汇集到“美国的曼哈顿”“北京的王府井”，形成精品专卖一条街，无疑具有极高的广告效应。

读完这个准确、精妙的比喻，我觉得我正在写的一个稿子找到了标题、也找到了主题。我毫不犹豫地标题“从大流量做起”改为“王府井在哪儿？”。

大流量的意义

大流量对于网站的意义，这种公理一样的概念还有问题？是的。在互联网上，人们对于大流量的意义是逐步认知的，时至今日，流量的意义虽然已如司马昭之心，但流量在商业诱惑及非商业动机面前，仍然时时靠边站，并没有成为人们的第一追求。不少人直截了当地在理解“直接经济”。

“新媒体观察”这样以提供新媒体信息与解析信息的站点，可以吸引回头客，不过，它绝不会成为大流量的站点。这个话题本身就远离价值的要素“共同兴趣”。但是，我仍然在认真地做。因为，人是需要格式的，需要规律，需要生活方式。思想，同样如此。如果你不进行思考，不集中注意力思考某一个问题，不以某种相对稳定的方式思考，你的思考的质量就有限。（顺便说一句，情感生活亦然如此）

新媒体观察帮助我集中注意力，帮助我以某一种固定的格式进行思考，这已经是十分充足的理由，使我把这个站点做下去。

但是，这绝不会成为一个具有商业价值的站点。甚至，还会使我失去部分商业机会。比如，为了使这个站点更具原创性，我努力使自己对各路编辑老爷手中的稿

费视而不见，将各种稿件的首发式在新媒体观察进行。

像这样的站点比比皆是，原因各不相同。不过，这些站点都没有以建立大流量的站点作为自己的诉求。如果阴差阳错，流量大起来了，我想他们也绝不会拒之门外。我没有否定这样的站点存在的意义。事实上，正是这样不带商业色彩或较少商业色彩的站点的大量存在，才互联网更加多姿。

问题在于，许多必须以流量为生命、为发展脚手架的站点，仍然不解风情；或者，在没有流量的前提下，率性而为，直奔“商务”主题。在此，我不想举例，例子多了。你可以很轻松地在网上找到。

如果你真的打算建一个商业性网站，你如果希望通过某种商业运行模式，通过网站来养育网站，并且进而通过网站获取赢利的话，你必须首先将大流量作为第一努力目标。就像一份报纸，如果没有读者，广告同样不会有；同时，从宣传角度讲，也不会有任何意义。

有一个朋友牵头在北京筹备一个站点，论品牌，还算坚硬；论实力，底子不薄。但这位朋友在挠头。因为，这个站点究竟是什么样的站点，他还没有确定。

他不想做类似新浪的新闻导向的站点，其间种种实际的困难是不言而喻的。他也没有能力做 8848 那样具有遍布全国的连邦物流系统支持的站点。

做什么呢？商业增值站点。什么是商业增值站点？通过什么途径，将什么增值？如何吸引人们来你的网站，帮你增值？破坏性而不是建设性地解析一个创意与实验是轻松至极的事情。

看到朋友挠头的模样，我问他：你有很多资金吗？有，但不是很多。你有很多资源吗？有，但不是很多。我问这些问题的原因是，我希望这位朋友认识自己，认识自己的工作，从而正确地设定自己的目标。

如果流量的意义非同小可，那么，凭什么来吸引大流量？凭什么来建设“王府井”？资本优势，可以迅速转化为其他相关的优势。资源优势，可以逐步形成一个小气候。但是，在这两者都有缺口的情况下，如何来建设一个大流量的网站？或者，如何在大流量的“王府井”，拥有一个店面？

网站如雨后春笋似地在涌现，但是，有几个网站具有生存、扩张的能力？

你有机会以现有的模式玩几年？你的老板，有时候，你就是自己的老板，允许你在赤字状态下玩几年？你的老板，在赤字状态下，会继续追加投入吗？

别太天真。你必须找到一条生存之路。哪怕只是一个生存的理由。



如果你是老板，你必须对自己负责；如果你不是老板，你必须对你的老板、你的事业负责。

网络从业人员的一个神圣职责是，帮助非网络人员认识网络，帮助自己对网络进一步认识。就这一点而言，暂时失利的张树新是永远成功的。她的瀛海威失败了，她辛苦积累的经营团队各奔东西，但作为著名的网络先驱者，她已经完成了自己的使命。

当然，网络从业人员仅仅完成这一使命是不够的。

建设“王府井”

问题仍然存在：在资金、资源都有缺口的情况下，如何建设一个大流量的网站？

这是我的朋友给我出的题目，也是我本人现实中面对的题目。

一、用立项、说故事、吸引风险投资、建站、上市或被收购、以换股或套现方式进一步扩张这样的“网络八股”运作，对于绝大多数中国的网站而言，是不现实的。

中国的网站有无可能通过资本经营的方式，迅速发展壮大，从而写下网站发展的中国版？我说的是通过中国的上海、深圳、或者香港证券交易所，而不是纳斯达克，来包容网络概念，来让网络概念进一步发扬光大？

不少人在研究这种可能性。可能性是存在的，尤其是那些具有独特的定位、独特的资源、独特的背景、独特的勇气的网站，机会更多一些。但这对于绝大多数中国的网站来说，仍然是不现实的。

二、专业的、他人无法取代的特色网站，建“单打冠军”站点。刚写了一篇稿名为《网络“单打冠军”》的稿子，不再复述。但这不过是“专卖店”，不是王府井。店多隆市，只有足够的精品屋，才能撑起一条街来。当然，如果这条街本来就是王府井，“专卖店”开在这里，日子肯定会好过一些，代价是，租金让人心疼。

三、一年前在 Chinabyte 专栏中，我探讨过通过“合作”来迅速扩大影响力，做大流量的问题。我现在仍然推荐这个思路。

外经贸部部长石广生 1998 年 7 月初在该部推出的“中国商品交易市场”开张时说，这一市场是我国首次由政府组织的大规模电子商务实践，是目前国际互联网上最大的中国商品采购基地。

我在 1998 年 8 月的“门户之争：地方化、专业化”一文中提出：这是否能够成为中国的“外贸之门”？

在那篇文章中，我提出：

“由中国互联网上的先行者‘中国黄页’的一位创始人加盟、由外经贸部组织的这个网站，是否可以视为梦幻组合？这样的组合仍然是有缺憾的，仍然缺少了一些资源要素。

如果 CCTV 也是中国商品交易市场的发起人之一呢？

这样的联合可以尽快地提升竞争的质量，以使其在面对来自更大的生态系统的竞争，面对雅虎这些海外来客时，有足够的抗衡的能量。

这种联合的出发点是，尽可能快地建树品牌，尽可能快地聚集能量，从而尽可能少地消耗资源，产生效益。

外经贸部的网上中国商品交易市场当然是一个极具潜力的创意。与已经在网上出现的诸多外向型商贸网站相比，显然其成功的概率较高。但是，其最后的成功，还是依托于具体的运作。由谁来做？怎么做？以多大的力度做？赢家统吃，是市场经济中一条残酷的法则”。

当时的这段议论，像是无的放矢，一年后回头来看，立论的基础似乎更扎实了一些。据报道，1998 年 7 月初，“中国商品交易市场”试运行，当天访问量就高达 6 万多人次。这在当时可是一个巨大的访问量，在今天仍然是。一年下来，这个访问纪录好像没有被突破，我们没有看到后续报道，至少 CNNIC 的统计中没有表现出来。

那时候，还没有新浪，网易也没有今天强劲的势头。

出牌顺序

方正的空降兵司令李汉生上岗后提出了一个“三部曲”概念，即 E-Media 是初级阶段，B-C 的 E-Consumer 是第二阶段，B-B 的 E-Commerce 是最高阶段。我认为这个思路相当具有合理性。

你不能跳跃一些必不可少的环节，去做明天的事情。当然，如果你具有坚强的毅力，扛得住种种寂寞，也行。

网易利用其网站的大流量经营拍卖，是从大流量站点向电子商务发展的值得关注的案例。我不知道，一个人们相当陌生的、很少访问者的站点（如果又没有大额的广告预算，没有卓越的新闻策划能力，来使自己迅速地为人们所熟悉），开展“网上拍卖”结果会如何。网上拍卖及其他电子商务形式本身就是“内容”，就具有吸引力，但这是一种有待于定量分析的吸引力。对于对电子商务，无论是 B-B，还是 B-C



模式都还印象不深的网民来说，这种吸引力是有限的。

套用程新潮的比喻，中文网络空间的曼哈顿、王府井在哪儿？新浪、网易、《人民日报》《电脑报》的首页也许是，不过，比较而言，这些网络大街的人流量还是太少。这些大街正在建设之中，无论建设者多么努力，网络王府井的建成还得假以时日。不过，在可预见的将来，这些大街上的人流量将有更为惊人的增长。

那么，多大的流量才算大呢？请看一组数字对比。

美国的网民超过 7000 万人，加上加拿大、澳洲、英国等英语国家的用户，其潜在的访问者（网络消费者）是一个亿，而大陆网上读者是 400 万，全球的中文网上读者大约是 1000 万左右。

400 万人中，对电子商务有认识，且准备以身试法的人，有多大的比重？1%？其中，有冲动到你的站点买一张 CD、买一碗豆浆的人比重又有多大？在杭州，国内第一家网上书店的率先开张与迅速歇业及披露报端的种种电子商务实践的无奈，都从不同侧面展示了现实的严峻。

当然，在 B-B 的层面上，我们也看到不少成功的网络商务运作，似乎那些运作并不需要多大的流量，只需要一张大单。这种带有童话色彩的成功案例的确是存在的，但在此有必要提醒的是，其对象并不是目前网上的“少数民族”中文读者，而是直接面向占绝大多数的英文用户，那已经不在我们的讨论范围之内了。

在具有一个亿的潜在访问者的市场中（事实上，加上非英语国家的具有英语阅读能力、强劲购买力的网民，这个数字更为可观），任何一个扎实的、有创意的站点，都可以拥有大流量；因此，建一个大流量的站点，对于他们来说，不是第一位的问题。但是，即使是在这样看起来已趋于成熟的市场中，有报道说，电子商务的推进者仍然含辛茹苦，夜不成眠。

当中文用户数一个亿如人们预期的那样在若干年后到来时，我想，我们讨论的，就不会是大流量的问题。那时候，要达到一个必要的流量底线会比较容易，大家当然会进入心向往之的电子商务。目前在国内，电子商务及其实践，探索及宣传的价值远高于实际的商业价值。当然，这种探索与宣传具有重要的导向作用，同时也是一种十分宝贵的积累。无非领跑者多付出一些而已。

网络游戏的残酷性就在于，你不参与，输定了；你参与，很可能输。

我们也许得耐心地等待吐鲁番的葡萄成熟。

出牌得有个顺序。先打大怪、小怪，还是 A？

电子商务实践，只能建筑在大流量的基础之上，否则电子商务与我女儿爱玩的过家家游戏没有多大的分别。

当然，如果你是大流量的站点，你可以玩玩想玩的各种游戏。也可以组织人一起玩，像四通利方与华渊、与 PChome Online 一起玩；如果你不是一个大流量的站点，或者流量还不够大，你可以跟着人一起玩，玩你最擅长的。有不少个人站点与中公网走到一起，就是一种很有意思的玩法。

合作，兼并或被兼并，资源整合或被整合，是做大流量、做大品牌的一个不错的选择。詹宏志（注）因为“出卖” PChome Online，被不少读者责难；但是，更多的人认为这个读书人的选择是对的，因为，近几年来，他顺应潮流，做对了太多的事情。而以其强有力的原创资源，参与中文第一网站的建设，显然是一个有胆有识、不仅看到了下一步棋而且看到了下面很多步棋的举措。

一位下棋奇臭无比、但对长棋的道理颇有心得的朋友指点我：理论上，当你将棋局演变的各种可能性全都算计到之后，你就是战无不胜的。也就是说，谁的思维较严密、谁的眼光更前瞻，谁就有可能成为赢家。深蓝，以及非人的机器的可怕之处就在于此。

但是，路在脚下，你得一步一步走。

（注：此稿写于节前，此后传来的消息，使文内的例子不那么妥当了。但我不愿意再找新的例子，或者说，作为新浪与 PChome Online 读者，我不愿意看到如此富于想象力的合作无法成行。我不知道，是谁失去了机会？是新浪、PChome Online 或者是读者？）

1999 年 10 月 5 日

信息汉化：ICP 的第三种选择

大家说信息爆炸，其中人们迫切需求的信息有多少？

在互联网上可以得到的东西，需要通过非常手段获取吗？

中文网上信息容量有限，质量不高，是有目共睹的现状。大家说信息爆炸，总体而言，情况的确如此。但是，其中人们迫切需求的信息有多少？能够向人们提供充分、实用的信息的站点有多少？



从实际出发，现在的网站一般都不可能拥有自己的采访力量。他们要与传统媒体的记者们一样畅通无阻，也许还要相当一段时间。美国的网络记者们，这里说的不是麦特·德拉吉这样的个体户，而是指 CNET、SALON 等一系列网上名牌新闻站点的记者，在采访中也受到种种的留难。而其中，遭受委屈最多的是网上的体育记者。因为，各体育组织，比如 NBA，都拥有自己的发布信息的网站，他们视以网站为依托的网络记者为直接竞争对手，因此，拒绝发给这些人采访证。你能怎么办。

整合与原创的成本

但是，这并不意味着，网站就无所作为。

与中文网络空间的信息贫乏相比，英文网络空间的信息是相当丰富的，据报道，目前网上信息的 95% 是英文信息。我不知道是不是所有专业的专业人员，都可以通过网络接触到专业领域内最新的动态。但是，我知道，许多领域内，专业人员可以通过网络与发达国家的专业人员们同步获取信息。据我所知，有人正是通过扮演二传手的角色，以汉化的专业信息，确立了自己的专业地位。

国务院新闻办公室，在美国国会荒唐的考克斯报告出笼后，召开过一次新闻发布会，对其进行批驳。其中一项非常有力的证据是，考克斯报告所说被盗的某些核弹信息，在互联网上就可以找到。

在互联网上可以得到的东西，需要通过非常手段获取吗？

现在，通过互联网，我们除了可以得到相当机密的“核机密”外，还可以得到许多其他具有相当价值的信息。

从我，一个在纸介报纸工作了十余年，在网络媒体工作了一年有余的新闻从业人员的角度说，我看到了一片肥沃的田野。

我时常感到奇怪：为什么大家都争着整合那几家中文报纸，为什么不去整合英文、日文、德文、法文报纸？因为转载中文报纸的稿子成本几乎为零？但是，反过来看，其收益最终不也同样将趋向于零吗？

《参考消息》，可以说是一份发行量巨大的实时文摘报。如果《参考消息》及时、完整地出现在新华社网站上，可以肯定，它会是新华社网站较受人欢迎的一个部分。但是，《参考消息》关注的焦点是昨日新闻，是世界上昨天发生的重大事件。

非时事政治的各种题材深度报道，不那么易碎的报道，没有被《参考消息》译介的比比皆是。我们的国家通讯社及各大报，对于海外的时政新闻的动向进行着全天候监视。时事政治方面的任何异动，都被迅速地报道。但是，在此以外的大量空

间，有待填补。经济、文化、娱乐、教育、科技，大量有价值的深度新闻报道，没有得到译介。

新媒体研究

我们把讨论的范围进一步缩小。就我关注的传统媒体与新媒体研究而言，网上的资讯汗牛充栋。

15年前，在复旦新闻系念书时，因为教学的需要，师生们可以看到《纽约时报》等几份英文大报，但那都是时隔个把月的报纸。即使是这种时隔个把月才能看到的报纸，也耗费了可观的美元。那时，我们当然不可能再去花费额外的美元订阅“美国新闻学评论”“哥伦比亚新闻学评论”等权威的西方新闻学杂志。当然，更看不到“在线新闻学评论”，那时，还未创刊。但现在，我们可以同步看到所有这一切。

有时候，我真希望自己是大学校园里教授西方新闻学的老师。只须启动金山词霸三代，静静地批判西方新闻学研究最新动向，就可以开出一门丰满、生动的“媒体研究”来。要讨对网络情窦初开的孩子们的欢心，是相当容易的。（在此，我没有丝毫贬低西方新闻学研究者的意思，我想说的是，他们非常幸运，触手可及的资讯如此丰富。）

有许多人在做网络媒体，但是，他们在投入网络媒体研究方面的人力、物力是有限的，是不成规模的，至少，我们没有看到他们将这些成果与人共享。不深入地研究媒体，如何办好媒体？不深入地剖析新媒体，何以兴办新媒体？

现在，这方面的研究工作，有一个十分简单的办法：汉化英语国家对新媒体的研究成果，以拿来主义为手段，迅速地完成原始积累。

网上有不少人在做这方面的工作，但几乎都是手工作坊式的生产。对于新媒体的彻底、深入、上规模的研究，以及以此为基础建立的站点，也许不能吸引众多的眼球，但其学术价值，将使其在新媒体建设史上留下无法抹去的印记。其吸引的眼球是高质量的、具有穿透力的。同时，这些研究的参与者，也必将以自己对于新媒体的较深刻理解确立自己的学术形象。

非学术的商业运作

学术研究如此，非学术的商业运作，同样如此。大家一定记得“读者文摘”的创业史。剪刀加浆糊，就是他们所有的工具。你能想象吗，这个后来成为媒体巨人的出版公司，当时竟没有一台电脑？你能想象当时他们做 copy & paste 时有多累人？



1922年2月，人们根本不知道电脑与互联网为何物。在《读者文摘》创刊号封面下方，有这样一段话阐明其宗旨：每个月从主要杂志选录31篇文章——每篇文章都有长久的价值和趣味，以浓缩和精简的形式表现。

德威特·华莱士的宗旨没有什么惊天动地的。就像杨致远的雅虎创业理念貌不惊人一样（搜集网址，尽可能全地搜集，向人们提供目录服务）。但是，他们从如此简单的理念出发，最终成了一方霸主。

今天，有很多人在做网上文摘，有很多人在搜集网址。今天仍有可能出现《读者文摘》及新版雅虎吗？雅虎我不知道。《读者文摘》已经不可能了。因为，做这门生意的人太多，你做得再好，仍然有人做得比你更好。所谓天外有天，山外有山，楼外有楼。

但是，以信息汉化为基础的《读者文摘》，在我看来是可能成功的。语言的门槛还很高，更为重要的是，北美的互联网建设一直处于领跑地位，最近若干年，这种格局不会改变。利用时间差，语言差，以翻译为基础的读者文摘，将可以以自己的特殊的独家性，迅速地建立起网络品牌，迅速地拥有读者。

一个受人喜爱的媒体，也同样会受到商人的喜爱。商人不喜欢媒体，他们喜欢的是媒体背后具有购买力的人。

现在，许多网上媒体在做一些信息汉化的工作。比如，《人民日报》网络版中，就有一个栏目，海外媒体报道，摘译近十条海外主要报纸的重要新闻，这是纸介的《人民日报》没有的栏目。国内的IT媒体，每期也都汉化部分IT信息，在这方面，《计算机世界》《中国计算机报》《互联网周刊》，做得相当出色。我们看到，敏锐的《互联网周刊》主编姜奇平甚至在刊物之外，牵头完整地翻译了美国商务部1999年4月发布的“崛起的数字化经济”，由出版社正式出版。姜奇平向读者提供了熟悉数字经济的机会。

新华社在美商务部发表这份报告后，曾几次报道，但是，每一个报道都不超过500字。对许多人来讲，这样的报道是不能解渴的。姜奇平满足了大家。

在Copy & Paste成风的互联网上，注重独家性，会产生不少的成本，但与有形无形的收益相比，这些成本物有所值。

信息汉化，是现有不少媒体的一个有效的补充手段。虽然这部分内容相当有限，但是这部分内容的效益是相当明显的。人无我有，是一个十分抢眼的卖点。

到目前为止，还没有网站将信息汉化作为立站的主要手段。

在这里，我们不讨论时事、政治新闻，新华社、国际广播电台及各大报驻外记者站，在这方面已经做得相当成熟了。我们讨论素材更为丰富，几乎还未有效开垦的科学、教育、卫生、娱乐等领域的有一定可读性及必读性的深度新闻报道。这样的报道，在美国几乎已经全部联网的主流、非主流媒体网站中，唾手可得。只要你有到位的编辑直觉、足够的汉化手段，你不愁没有汉化的对象。

也许该担心的是版权问题？这可是一个不小的问题。但你不必操心，这是你的律师该解决的问题。

信息汉化，早就是一种产业，在互联网时代，它可能成为一种庞大的产业。我们在这里讨论的对象主要集中在新闻。其实，信息的概念何其广阔，能够吸引人们注意力的岂只是新闻？

在提供原创内容、整合传统媒体资源之外，ICP 还有第三种选择。

1999 年 10 月 10 日

最值钱的与最不值钱的：关注网络版权

什么东西在互联网上最不值钱？什么东西在互联网上最值钱？

我们如何更有效地保护作者的网络版权？

什么东西在互联网上最不值钱？内容。这几乎已经成了共识。内容在互联网上几乎是免费的。

什么东西在互联网上最值钱？还是内容。为了这不值钱的内容，有时人们得牺牲宝贵的商誉。

这不，刚刚在上海财富论坛上大出风头的数字英雄张朝阳，一转身，不得不面对搜狐被北京蓝羽毛网络技术中心指控侵权的窘迫。搜狐是不是侵权了，我们不想作出评判。但是，遭遇指控本身，已经对搜狐的形象产生了负面的影响。除非搜狐证明自己没有侵犯他人的版权，从而消除负面影响，否则，这种影响就无法彻底消失。

这是多么残酷的游戏。被指控侵权的 180 多个网页，在搜狐站点中所占的比例



可以说是微乎其微，但是，搜狐得为此在整个互联网上接受质询。

我们可以想象，张朝阳看到这些指控时的愤怒。我们相信，对于搜狐之父而言，搜狐遭遇的羞辱，让张朝阳多么痛心疾首。我们相信，张朝阳的愤怒，更多的将是对造成这种羞辱的员工——如果侵权的确不是无中生有的话。但是，如果，这样的侵权的确存在，承担责任的难道只应是相关的员工？

搜狐以及张朝阳不可能要求员工以侵权的方式来提供自己的内容服务。但是，有关员工却有可能为了公司的利益而这么服务。事实上，这样的服务更多的是为了维护公司的利益，还是为了损害公司的利益？

员工以及老板，这个问题真得好好掂量一下了。

新媒体中的版权问题是严重的。判例越多，诉讼越多。因为，大家看到了保护自己版权的希望。这也是近几个月来，网络版权问题在新媒体上日益升温的原因。

对于新媒体的发展而言，这样的趋势，是好事，绝不是坏事。人们对于网络版权的普遍关注，将使网络版权得到前所未有的重视与尊重。

“尊重自己，尊重他人”。在互联网上尤其需要如此。互联网在某些方面是无序的；但在另一些方面，通过自组织的方式，互联网正在寻找一种新的秩序。”这是今年5月，我在《我的版权》一文中无奈的期待。

“网络不再是一座不设防的城市。千万别让珍贵的商誉在网络上遭受污损，从瑞得在线（起诉四川某公司）获赔2000元的判例看，侵权者损失的大概也只有商誉。但是，商誉难道不是商家最宝贵的财富吗？”这是一个月前我在《请按游戏规则玩——兼向瑞得在线、Chinabyte致敬》一文中的感慨。

同时，我写道：遭遇侵犯的网站与网民难以数计，如果所有这些网站、网民都能关注自己的权益，并且在关注自己的权益的同时，关注他人的权益，网络传播中的维权氛围将会很快形成，侵权行为将会得到有效的揭露与遏制。

今天（10月13日），我想说：问一下你的员工，问一下你自己：“我侵权了吗？我准备好了直面侵权所带来的窘迫吗？”

我想知道：什么东西最值钱？什么东西最不值钱？

1999年10月13日

你（网络）精彩所以我精彩：一个上网学者的故事

谁是互联网新媒体的发言人？

在互联网淘金热中，谁在向淘金者们“卖水”？

互联网上的学者很多，我不知道其中是否有人从网上一无所获。但是，我的确知道，有许多学者从网上得到了很多。当然，从互联网上受益最多的学者，无疑将是研究基于互联网的新媒体的学者。

在一个特定的时刻，他们恰好在一个特定的地方，利用一种特定的工具，在一个特定的舞台上，演绎一出特定的戏剧。

1999年10月11日，互联网将目光聚焦到一个新闻传播学学者的身上。

这一天，Chinabyte头条发表了一篇“商业网站可以发新闻吗？”。几个小时后，这篇稿子传遍了互联网。新浪、网易、《电脑报》、搜狐、雅虎及中新社、《华声报》等，几乎每一个新闻站点都转发了这篇长篇述评。

一个新闻传播学学者的述评，同一天在国内诸大报的头版同时出现，几乎是不可能的事情。但是，在互联网上，这一情形出现了。几乎国内所有著名的网站都转发了这一文章。

可以肯定的是，这样的情形，随着互联网的进一步发展，还将一而再再而三地出现。而互联网的传播力度还将随着上网人口的急剧增加，呈几何级增长。

如果各方面提供的统计数字不是那么夸张的话，新浪、网易、搜狐、《电脑报》等网站的首页日访问量之和就达数百万。

这不过是闵大洪老师近一年来，在互联网上发表的一系列文章中的一篇。

三个月前，一篇以他为主角的消息《中国首个新闻学学者个人网站亮相》，也传遍了互联网。

如今，他新近写就的每一篇论文，都可以在网上找到。不仅如此，作为对于互联网具有深刻认识的学者，他身体力行，积极开发网络传播的能量，将自己近年的各种论文近50万字，全部发布上网，在浙江在线网站，开辟了《大洪视点》。作为一个新闻传播学学者，他又无私地贡献了自己的一个创意：在互联网上创建一个“在线新闻传播学文库”。这一创意直接促成了新浪网、浙江在线、浙江大学新闻学院、新闻实践杂志四家联合筹建基于互联网的“中国新闻传播学评论”。

国内有不少学者在研究新媒体（网络媒体），在这方面，他们向社会提供了不少



思想的成果。不过，如果说思想，关于新媒体的思想，也有一个市场的话，那么，闵大洪显然在其中占有较大的市场份额。

肯定有学者的功力比闵大洪更为深刻、比他的著述更为丰富、比他的学术地位更为崇高。但是在新媒体这个舞台上，在这个注定将成为媒体主流的媒体平台上，他是独一无二的，他已经成了某种形式的“单打冠军”，在网络新媒体人看来，他已成了互联网新媒体的发言人。因为，没有人有意识地与他争夺这样的权威地位，没有人有意识地、卓有成效地利用网络平台进行研究并进而利用网络平台传播自己的思想。思想，在互联网平台上的思想，是具有穿透力的。

这种现象不是偶然的。

作为一个新闻传播学学者，他（他们）手中拥有成熟的分析工具与分析方法，他们的书架（他们的思想中）上垒满了新闻传播学专著。在他们的学术、履历、思维构筑的多维空间坐标中，他们很容易地为新媒体、为新媒体发展过程中的种种人、事、现象定位，并以一个职业话语者的身份向人们进行解说。

这样的角色是多么令人眼红。因为，当他们登上互联网，并且开始在此进行作业时，他们具备一种无与伦比的优势。这种优势，使他们十分独特，使他们没有可比性，使他们显得那么个性。在另一方面，他们又迅速地使自己平民化、大众化。

在此，我还想说另一个例子，上海社会科学院研究员魏永征。魏老先生是复旦新闻系出身的中国新闻法研究学术权威。自小平同志南巡，证券市场迈开大步之后，大家可能更熟悉学术地位远不如他的夫人贺宛男女士。那个令人尊敬的女士，用她的超人的洞察力，通过自己的股评，造就了不知多少百万富翁。魏老师的贡献始终是思想与学术性的，他的夫人贡献的虽然同样是思想与灼见，但却与财富紧紧地联系在一起。

不过，魏老师在互联网上又可以领先一回了。他把自己的学术优势转移到了互联网上。在互联网上开辟了《老魏说法》网站。一位在著名互联网刊物供职的女记者几乎在《老魏说法》开通的同时，就通过电子邮件很快找到了老魏进行采访，这位女记者是敏锐的。在互联网这块待开垦的土地上，有那么多问题需要界定，这个新闻法、新闻侵权法学术权威的登陆，将为互联网上的人们从一个全新的视角观照网络带来机会。

网络传播是一场前所未有的传播革命，利用网络传播来延伸自己触角的学者们在改造自己的同时，也将改造学术研究及研究成果传播的模式。对于从事网络传播研究的学者而言，他们的思想产品如此适销对路，以至于他们可以很轻松地走出学

术的圈子，走向网络大众。网络传播的威力，不仅将塑造一批具有公信力的网络媒体，同时也将成就一批具有影响力的网络媒体学者。从某种程度上讲，在互联网淘金热中，向淘金者们“卖水”的网络媒体研究者们，可能是赢家之一。

在另一方面，那些将重心移向互联网的学者的网络传播实践本身就是一场革命，在某些方面“革”那些没有上网或者没有以相当的力度上网并利用网络传播自己的学术思想的学者的“命”。——不上网的学者，其思想在网上是无法为人感知的。他们失去了迅速与互联网上的千余较高素质汉语人群对接的机会。

经济学学者薛兆丰在圈内是一个引人注目的人物。但是，其影响力也基本上止于那个圈子。不过，此公汇集最新著述的个人网站“制度主义时代”，使其成为了互联网上可以找到的几乎是唯一的经济学学者。很多人正是通过互联网认识了他，而他正是通过互联网进一步张扬了自己的个性。

这是一个多么有趣的场景。

闵大洪老师在一封给我的电子邮件中坦言：今年以来我亲身感受到了（网络传播的威力）。我现在最想说的一句话是：因为你（网络）精彩所以我精彩。

这好像是一句篡改自流行歌曲的说辞。

圈内人说，IT界有知识没文化。身为圈外人，我不知道这样不留余地地指控是否属实；又有圈内人说，互联网上有知识没文化，身为圈内人，我知道这样的说辞是没有根据的。如果互联网曾经是这样的话，那么，现在不是这样了。你去看看 Enews 和 Chinabyte。那是最典型的两个有知识、有文化的站点，虽然他们都是明确的 IT 定位的站点。

而随着魏永征、闵大洪、薛兆丰等一批批学者的登陆，互联网的学术气氛将更为浓郁。从一开始，互联网就是学术性的，在迅速大众化后，学术品位的重建，并不奇怪。

1999 年 10 月 18 日

新媒体：加法与减法

在互联网新闻网站上向读者提供“头条”是一种过时的做法？



如何做好新媒体头条的加减法？

分析家与编辑

办过报纸的人知道，确定报纸的头条、倒头条，为读者选择新闻，是一件相当痛苦的差事；对于某个版面的责任编辑来说，版面的头条，同样是他工作的重心。他的版面必须有重心，通过重心来体现自己的思考。

国内的名报如《南方周末》《新周刊》《中华工商时报》《中国青年报》《北京青年报》《精品购物指南》等（以及焦点访谈），都是独立思考、个性表述、整体包装的典范。

因为强调滚动，不少新闻网站放弃了头条概念（最狭义的编辑概念）。在报纸上，因为版面的“强迫选择”，而不得不接受的头条概念，在互联网上，很轻松地就可以放弃。

事实上，大运动量的滚动（信息量），是无法成就一个新闻站点的。信息时代，首先是一个分析的时代。多即是少，少即是多。这道理看起来，十分浅显。

《信息产业报》王俊秀在为《数字论坛丛书》（1999）写的总序中有一段话相当隽永：IT媒体正由“新闻时代”向“分析时代”过度。“新闻时代”只是简单的信息堆砌，“分析时代”才是真正把信息当成一种资源来经营。为推动分析时代的到来，首先呼唤的是一批新的分析家。

在王俊秀看来，信息堆砌时代已经或者正在成为过去（不巧的是，网上媒体稍稍滞后，刚刚步入“新闻时代”），而分析时代的到来，取决于一批新的分析家的出场。这显然十分重要。但是，我觉得，更为重要的是，一批具有分析能力的编辑的出现。这批编辑出现在哪里，哪里的媒体，就是“分析”媒体。有了这样一批编辑（他们本人可以不会写分析性报道），没有分析家，可以寻觅，可以塑造。从数字论坛的缘起可以看到，王俊秀本人正是这样的编辑。

方兴东在他的1999年新作《骚动与喧哗》后记中十分谦恭地列出了几十个帮助他“起跑”与加速的报刊杂志编辑的大名。这些编辑几乎都没有方兴东牌子响亮，但是，这几十个编辑不正是分析方兴东的分析家吗？

扯远了，我们顺着头条往下说。

不久前，《电脑报》CPCW网站的头条新闻编辑小鱼儿和我联络，约我写一个稿子的时候，我突然发现，头条概念在互联网上居然享受着这样的礼遇，还有网站为头条专门配备编辑。（事实上，这样对待头条的网站还有一些，比如，Chinabyte等）

头条，并不一定是当天最重要的新闻；它也可以只是编辑认为今天最重要的新闻。比如，网站自己的独家新闻、独家报道、特别策划报道等，甚至也可以是头条编辑自己的“走私”货、关系稿，等等。

网上的读者需要头条？头条对于网上的读者有意义吗？我们强调新媒体的民主性，强调新媒体读者的选择性，给读者推荐一个头条，不那么民主？以强化的形式帮助读者解读新闻，不那么民主？

从另一个角度讲，放弃头条仅仅是出于对读者的尊敬？或者说，放弃头条，放弃选择，是一种负责任的做法？这样的放弃，是否是对传播者责任的放弃？（也许，这种责任在网络时代正是应该放弃的？）难道，这中间没有包含诸多的偷工减料的成分？

我想，在这里我们讨论的不只是头条。

面对责任

我现在不那么确定，报业百多年来积累的经验，对于新媒体来说，是不是已经一文不值了。谁也不至于狂妄到无视传统。但是报业积累的经验，或者说，新闻传播的规律，哪些同样适用于网络，哪些已经过时了？这个问题是值得推敲的。

在互联网新闻网站上，向读者提供“头条”，是一种过时的做法？

或者，新媒体的头条概念应该有所延伸，新媒体的编辑职能应该有所拓展？的确如此。比如新媒体的专题新闻，就是一种十分独特的编辑样式。从台湾大地震一个小时后抢发第一条新闻，到迅速推出“台湾大地震”专辑，这就是新媒体编辑有别于传统媒体之处。甚至，新媒体的头条，并不一定得搁在头条。新媒体的强化手段太丰富了，平面、静止的凸显手段，真有些过时了。

我在此想讨论的，不是技术问题。我想讨论的是一种意识，射门的欲望与冲动。你怎么射门，是你的事。但你必须将球弄进门去。

球就是最有价值、最值得一读（必读性）的新闻，门就是读者的眼球。

敢于向新媒体的读者推荐头条的新媒体，是有勇气与胆识的。这种勇气与胆识体现在，他们承担了编辑的责任，而不是放弃这种责任，他们拥有了媒体的主体意识，而不是视自己为无物。

编辑的责任，并不仅仅是抓几个错别字，修正几个语法错误。那是检查、校对，不是编辑。编辑的首要责任，在于对手中五花八门的稿子，进行价值判断与价值合



成，也就是说，编辑的首要职责在于根据新闻焦点，提出编辑思路，组织作者，落实稿子，形成自己的“小气候”，是谓积极的编辑。更为积极的编辑，就是将隐性新闻，组织人力发掘成显性新闻。其极致是，认识并不一致的“新闻策划”。

他要做的，是从众多的稿子中，挑选读者应该了解的新闻（不仅仅是头条），以读者最乐意接受的方式，呈现给读者。你不能让读者从那么多的新闻中自己去挑选，作为读者，我想，你也许体验过自主选择快乐，与痛苦。

CNN 的确 24 小时在滚动播出新闻。但是，你留心看一下，其最叫座的，除了硬新闻，还有软新闻。

硬新闻指的是对事实的报道，动态新闻，比如台湾大地震、美国反弹道导弹试验成功且将尽快投入部署等；软新闻，指的是对事实的分析，非动态新闻，比如对台湾大地震成因的分析及进一步演变的预测，以及在此世纪末土耳其、希腊、台湾、墨西哥大地震接二连三发生的偶然与必然；当然，美国反弹道导弹试验成功，可说的就更多了，这把保护伞真的管用吗，真的不只是自欺欺人？如果真的管用，对世界意味着什么？美国以及世界将因此更安全还是更不安全？人类离毁灭性的核浩劫是更近了一些，还是渐行渐远？

人们需要新闻，同样需要对新闻的解读。专业的视角、专业的分析工具与方法，将帮助读者更真切地了解周围的世界。我敢说，在大众传媒时代，编辑常是人们指责的对象，因为，他拥有如此巨大的权力：可以决定人们应该看些什么、不看些什么；但是，在互联网时代，编辑（当然是称职的编辑）将成为人们追随的对象，因为，他将成为你的代理，你的外脑。他的权力仍然很大，不同的是，他的权力是你授予的，如果他的表现欠佳，你可以随时炒掉他，投奔其他网站。

新闻代理

能有一位编辑帮助我们读遍今天所有的新闻，然后，按照新闻的重要程度（暂且认定存在一种基本相似的新闻价值标准），按倒金字塔结构排列、标识，提供给我们阅读吗？

这就是所谓的新闻代理。如果觉得编辑一词过于陈旧，过于专断，带着太多大众传播媒介把关人的色彩的话，那么，我们就抛弃这一名词，改用新闻代理。但是，“编辑”的职能，也许无法抛弃。

有人告诉我们，将来会出现一种代理软件，她将根据我们事先的定义，根据我们的喜好，为我们找回我们有兴趣的新闻。（试过种种 Mynews 服务吗？创意很棒，

承诺兑现了多少得你自己评估。)

我不知道，这个软件什么时候出现。我一定会欢呼着投向她的怀抱，虽然她不过是一堆冰凉的源代码，没有体温，没有情感，不解风情。那没有什么了不起的。她能帮助我们做许多工作就成。比如，我会要求她将网络上当天有关新媒体的各种报道，都给我找回来（那可是一项了不起的工作）。但在另一方面，这也将是一场灾难。因为，互联网上，研究新媒体的稿件，每天都汗牛充栋，她帮我找回来的，将是一场灾难，就像某些搜索引擎帮助我们所做的工作那样。阅读这些材料，就将耗尽我可怜的 24 小时。我将成为她的奴隶，而不是她的主人。

当然，如果我的领导宽容，如果孩子她妈不激烈反对的话，我也许会聘请一个真实的新闻代理，当然最好是女性，而且年轻一些，来帮助我从那该死的新闻代理软件找回来的众多稿件中，找寻真正有价值的资讯。

不少商业网站正在某种程度上，扮演新闻代理的角色。他们每天提供数以百计的新闻。尽可能多地提供新闻是一种不坏的策略。事实上，向公众提供尽可能全面的资讯，是新闻业的天职，也是一个媒体之所以称为媒体的原因。传统媒体由于时空的限制，无法做到资讯的最大化，但新媒体能。不过，在我看来，更成功的媒体，是将这数百条新闻，精选为数十条，或者数条新闻，以强烈的视觉诱导方式提供给读者的媒体。

有人会说，你这样的“精选”，事实上是一个过滤的过程，是剥夺的过程。从某种角度讲，我同意这样的观点；这的确是一种减法。但是，从另一个角度讲，这又是一种加法。这样的精选、编辑，强化了人们必须了解的新闻的地位，凸显了重要新闻的价值，大大增加了人们比较全面地了解世界的概率，同时，也可以大大地节约读者的时间。在另一方面，作为信息的所有稿件，仍然以滚动的形式放在那里，你愿意绕开编辑的劳动，辛苦自己将其全部读一遍，不存在任何障碍。

事实上，编辑们提供了一种认识世界的方式，也许，这种方式只是特定编辑的方式。但是，互联网上有如此之多的网站，有那么多的编辑，没有一个编辑以完全相同的方式来认识新闻，解读新闻，编组新闻。你完全可以以多种方式来认识世界：那是一种多么令人愉快的选择：在我看为，这是真正意义上的选择。选择个性、选择独立、选择选择。（可怕的是，你没有个性，不那么独立，无所谓选择。）

至于这种加减法做得是否完美，全赖你小学里操练的基本功是否扎实。当然，你的职业道德修养、你的世界观、价值观等，也会起到不小的作用。这中间的确是存在风险的，当人们选择你作为新闻代理、作为编辑的时候，也就将广义的舆论导



向的罗盘交到了你的手中。为了避免你在多喝了几杯之后，不辨东西，是否我们干脆解雇你？也许，你一杯不喝时的清醒程度，还不如喝过几杯。我们怎么办？

我仍然要说：给我头条，帮我加减。

当我几度发现，你给我的头条，并不是我想要的时候，我可以去别处找找。也许其他人能够提供。互联网不是很大吗？

在经过了最初的躁动之后，我们可以相信，新闻网站会回过头来，认真地研究自己提供新闻的方式。他们会在扬弃的同时，继承；当然，也会在继承的同时，扬弃。他们会尝试令人更为满意的服务。

作为一种巨大无比的媒体，她会自组织，自适应。我们可以期待互联网给你你所需要的一切，当然，除了体温。如果谁知道我们需要些什么，并且能够提供，那么，这样的网站，一定会成为我们的最爱。

1999 年 10 月 28 日

跨越世纪门槛之际展开一个话题：21 世纪的主流新闻网站

在互联网淘金热中谁能笑到最后？

明天你能成为主流新闻网站吗？

话题的由来

作为出身于传统媒体、来自网络媒体的边缘人，最近参与了一些纸质报纸的定位研讨。会上，接触到了一个新概念：21 世纪主流报纸。21 世纪的主流报纸长什么样？

延伸这一概念，是不是存在一个更新的概念：21 世纪的主流新闻网站？21 世纪的主流新闻网站长什么样？他有哪些基本特征？现在的主要新闻网站表现出了怎样的特征，使人可以由此清晰地洞察 21 世纪的主流新闻网站的大致轮廓？这样的主流新闻网站会相当赚钱吗，一如今天的传统媒体？

作为一种战略设计，这个问题也许该在跨越 21 世纪门槛之前得到展开。不过，对于新闻站点的未来的研究，目前还较少见到，大家比较专注于现在。或者，我们就大而无当地一再重复传统媒体“丧钟论”。那是揣测、预言，没有实证意义。

更多地揣摩传统媒体的危机，进一步从理论上发掘新媒体的魅力，从这两个方面来帮助人下定决心，投身于新媒体建设，已经不是当务之急。这方面的工作，许多学者与身处互联网前沿的弄潮儿已经做得够多了。以此定位的论文的写作，只需在互联网上逛一小时，就可以拿出 10 万字来。

迫切需要的是实证的研究，是脚踏实地的设计与建设。

其实，在互联网上，种种案例证明，今天并不重要，重要的是明天。明天你能成为主流新闻网站吗？如果，你打算营建新闻网站的话。

恰好，有兴趣营建新闻网站的很多。每一个主要的门户型站点都有“新闻中心”，而“新闻中心”恰恰是整个门户中客流量较大的部分。以电子商务引人注目的 8848 网站，也开始推出“新闻中心”，加大新闻服务的力度。这一迹象再一次证明了，新闻是目前，乃至相当长一段时间内网上最大的卖点；媒体属性，是最近的将来，互联网所呈现的最光彩夺目的属性。

因此，研究新闻网站、勾勒 21 世纪的主流新闻网站的轮廓，具有现实的意义。

今天 ≠ 明天

目前叱咤风云的新浪网新闻中心，在若干年内，以现在的格式，能跻身 21 世纪主流新闻网站行列吗？（此处讨论的是新闻网站，而不是网站。作为主流网站，新浪、搜狐、网易等，没有什么异议吗？）一位 IT 评论家的结论是能。他以巨大的篇幅研究了新浪，提出了一系列善意的批评和忠告。在我看来，这些善意的批评与忠告，不仅适用于新浪，也适用于所有的 ICP。

这位评论家指出的新浪及类似商业站点新闻中心的一大软腹是整合。整合，在网络建设的初级阶段对于提升网站自身的影响力已被证明是切实可行的，但作为对于社会具有强势引导能力的主流新闻网站，没有自己的新闻源，没有代表自己立场、观点的强有力的言论，也行吗？

网易新闻中心及其他一些以整合传统媒体新闻资源为基础的门户型站点，也将面对这样的问题。（当然，这些站点的最终成功，也许可能不依托于成为主流新闻网站，条条大道通罗马。网易的崛起，免费邮件系统软件及其个人主页区起了关键的作用。但是，当网易向自我定位的“新媒体网站”发展，且以新闻中心为一个重心时，就无法回避这个问题了。）

特立独行的 Chinabyte 坚持自己的营运模式，从一开始就坚持推出自己的内容，但他走 IT 新闻中心的路子，也有可能将自己划出主流新闻网站的圈子。这也就是这



个老牌中文站点综合影响力被新浪、网易等迅速超越的原因。不能确定的是，Chinabyte 的人文色彩能在 IT 氛围中占多大的比重，或者“人文 IT 站点”的独特定位，能否帮助这个站点进一步走向大众。

按照现在的格式走，Chinabyte 很有希望成为中国的 CNET。或者说，现在，他已经扮演着这样的角色。

但是，这样的角色是有局限性的。当我们在看 98 世界杯时，Chinabyte 的世界杯专题，给大家留下了深刻的印象。现在回味那时的感觉，与在新闻联播中突然看到俄罗斯 200 人的装甲部队出现在科索沃普利什蒂纳街头，受到群众夹道欢迎时的感觉异曲同工。意外，但是顺理成章。

下一个（或许多）具有冲击力的专题在哪里？

以我个人的观点，Chinabyte 是最有前途的站点，她像一个长跑运动员。她可以迈着自己的步伐、按照自己的节奏，不受干扰地一直跑下去。她对于其他站点的依赖是有限的。

当然，这种稳健的经营模式，一方面说明了这个站点的实力与品位，另一方面也展示了其保守与清高的局限。

新浪新闻中心的内容，大部分由传统媒体或网络新兴媒体（包括 Chinabyte）授权发布，部分是新浪原创的，比如以体育沙龙为代表的一系列热门论坛的一手帖子。取得授权内容，有点儿像是运用银行贷款，或者引入另一种形式的风险投资。这笔资源，的确不是你的，但是你可以借鸡生蛋、借船出海。你可以通过授权拥有这份资源的经营权。利用这种种资源，你可以建设虚拟的“曼哈顿”或“王府井”。

新浪是站在传统媒体巨人以及 Chinabyte 这样的新媒体巨人肩上运营。

因为看到了这种模式的先进性，许多站点很快也进行了这样的尝试。包括 Chinabyte。

经营传统媒体的新闻资源，创造注意力市场，并占据领导地位，新浪可能是做得最好的一例。英文雅虎、AOL 等在整合新闻资源方面的工作做得远远没有新浪出色。（需要论证的话，参见《叩问整合》）

当然，这样的模式具有一些与生俱来的弱点。大家都已经看到了，不过，并不是人人都在寻求解决的方案。找到解决方案的人会更少。

可以肯定的是，这个方案不会是电子商务——那是另一个市场，另一种模式，即使那个市场、那种模式创利能力更强。网上新闻市场将与电子商务同步成长。两个

市场会互为交织，在某些方面会有所重叠，但从根本上讲，网上新闻与电子商务是互联网上的姐妹花、并蒂莲，他们之间的关系是共生、共荣，而不是一个是另一个的更高级阶段。

新闻中心的注意力可以转嫁到电子商城去，但是电子商城取代不了新闻中心。阅读新闻、接受信息与购物，是两种完全不同、不能互相取代的需求与体验。

话头扯远了。**CHINAYBTE** 所代表的是一种档次，是成熟的传统媒体的成熟而规范的运作方式的导入与发展，相比较，一些传统媒体网站的运作，倒显得不那么规范了。据我所知，花钱买稿子的网站，只有 **Chinabyte**、**CPCW** 等几家。甚至绝大部分的传统媒体网站，到目前为止，还没有嫁接其印刷版的稿费制度。因为，他们大都还停留在印刷版网络化的过程中，几乎很少有网络版原创内容。

如果用一个比喻来说的话，**Chinabyte** 是一个端庄的淑女，一杯春天的新茶。不过，与那些老用自己的光彩来照人的“肉弹”型美眉（请别对号入座，自毁心情）相比，她对于大众口味的网友的号召力得打点折扣。

《人民日报》网站，是我们现在看到的最有张力的新闻网站。或者，我们可以说，这是目前唯一具有主体性的新闻网站，唯一不以“文摘”安身立命的新闻网站。虽然其文摘的份额也不小。从其读者流量，在海内外的影响力，新闻资源的丰富程度，及其对实验性的 **BBS** 论坛的兼容性看，《人民日报》网站在 21 世纪中文新闻网站中的领袖地位是毋庸置疑的。

当然，在应用种种网络手段、充分发掘网络的能量方面，《人民日报》网站还有许多工作可做，网络版负责人蒋亚平对此有过一些相当冷静、客观地评估。

总体上讲，《人民日报》网站的设计感有待强化。中国第一新闻网站对于中国第一大报的影响力的嫁接是成功的，但作为独立的主体，文章还可以深化。作为中国报业在互联网上的旗舰，每天的访问者中包括一批很特殊的读者，那就是各地地方报纸网站的经营者们。他们期待着《人民日报》网站通过自身的不断实践，给出经验与方向，带着传统媒体往前走，从而在 21 世纪主流新闻网站序列中牢牢地占据自己的份额。

CPCW 是深具实验性的网站。这么看的原因是，他是一个专业站点，但他已经站在了一个许多人无法企及的高度。

传统 IT 媒体众多，而且大部分具有外资背景。但是，所有这些外资背景 IT 媒体的网站经营得好像都不如完全中资的《电脑报》**CPCW** 红火。数字最有说服力。几届 **CNNIC** 统计，届届跻身十强的传统媒体网站，只有 **CPCW**。事实上，到目前为止，



在十大中文网站中拥有一席之地的，也只有《电脑报》一家传统媒体，包括 IT 与非 IT。

这是发人深思的。

只要投入地营建，传统媒体网站可以借用自己的实力，牢牢地把握主动。而不那么“用心”，无论你作为传统媒体多么牛气，在互联网上，没有人把你当回事儿。

新浪 CEO 王志东在接受《南方周末》记者采访时断言，两三年内新近冒出来的一半以上的互联网公司将被淘汰。这不是危言耸听。很可能就是事实。美国西部淘金热出现时，有几个人找到了金子？在这场互联网上的淘金热中，谁能笑到最后，是一个很残酷的问题。

我个人认为，CPCW 很可能是其中的一个。因为这是两栖纵队，在岸上，地处重庆、相对独立于北京 IT 媒体圈的《电脑报》日子过得不错，在水中，CPCW 在网站第一方阵中拥有一席之地。虽然没有风险投资所引爆的想象力，但是其独一无二的运作模式，给人们提供了另一种想象。

当然，CPCW 同样存在一个 IT 定位的问题。目前，网上大众大部分出身于 IT 业或与 IT 相关的行业。但是，随着互联网的生活化，非 IT 人群的迅速、大量涌入，网上人口早晚会发生一次结构性的变化，从而结构性地改变注意力的流动方向。

从 1999 年美国网站流量的走向及 CNNIC 排行榜的载沉载浮，已经可以看出这样的趋势。

讨论

也许，互联网上根本不需要大而全的新闻网站？也许，互联网上，将由诸多专业新闻站点来瓜分相应的市场，从而在总体上自然地整合成一个丰富多彩的新闻市场？

比如，看时事政治新闻上《人民日报》、新浪网；看 IT 新闻上 Chinabyte、CPCW、ENET；看体育新闻上竞技风暴；看女性上网易婀娜……

也许，我们根本不能以传统新闻传播的模式，来概述所谓的主流新闻网站。从麦特·德拉吉的所作所为看，互联网传播特征之一就是非主流化？

这是需要相当长时间来观察的问题。没有哪一位权威已经给出了令人信服结论。事实上，这也表明，作为研究课题，其本身的学术价值。这也正是我们这些真正接触新媒体不过三四年的人有勇气大放厥词、直抒胸臆的原因。因为，大家对于新媒体都了解得不多。

前些天，在网上看到 zdnn 对杰夫·贝佐斯的一个专访。读完这个专访，对于这位令人尊敬的网络旗手的敬意更多了一分。此兄问：对于电子商务，我们知道多少？答曰：2%。

电子商务的旗手，说自己对于电子商务只了解 2%。这是需要道德勇气的。贝佐斯想说的，其实并不是什么百分比。他想要说的是，对于互联网及电子商务的发展，他无法预知，他只能摸着石头过河。

对于新媒体，我们应该怀着贝佐斯面对电子商务时的同样的敬畏。坦率地讲，我们对于新媒体，了解得太少了。

由于刚刚起步，目前既没有在某一个门类新闻上占有绝对优势的网站，也没有在综合新闻上占有绝对优势的网站。如果非要说有，这种优势也是脆弱的。

依托国内一大批报纸整合其新闻资源，新浪网的特点相当突出。但新浪网的这项服务，存在着许多变量。每一个变量的消长，都会导致整体格局的变化。我一直在预言，整合的成本会戏剧性地提高。不知道此说掉不掉眼镜。但是，只要网站的有形无形的总体收入与成本的增长保持合理的比例，这种情况的出现，也没有什么不了的。

我们也可以以西方发展比较成熟的新闻网站来进行一些比较。

目前西方的主流新闻网站有哪些？

一言以蔽之，主流媒体兴办的网站。传统三大报、《今日美国报》、各大电视网兴办的网站仍然是网上新闻的主要提供者。AOL 与雅虎等，虽然也提供新闻，但是其新闻主要来自美联社、路透社、法新社的稿件。因此，在网上占有绝对统治地位的新媒体站点也只能说是传统媒体的延伸。

当然，互联网上崛起的一批候补主流媒体，大多不是传统媒体创办的。比如，slate.com, salon.com、cnet.com 等。类似的具有相当高办刊水平、拥有自己独立采编队伍的网站为数不少。这些站点向何处发展值得关注。这些站点基本上由传统媒体出身的人员编辑，涉猎时政新闻的《沙龙》杂志与《石板》杂志，在华盛顿也拥有举足轻重的地位。他们的稿件，屡屡在全美兴风作浪。事实上，像《石板》杂志总编迈克尔·金斯利本人在传统媒体从业时，就是聚光灯下的卓越新闻工作者。这些站点坚持传统主流媒体的编辑准则与职业道德，其自有的采编队伍也都是训练有素的资深新闻工作者。

但是，这些网站总体上仍然无法撼动传统三大报加《今日美国报》的龙头地位，



最近的若干年内同样如此。（《无眠的网上报纸》一文，作为背景，有助于得出这一结论。）

也许，我们应该关注的是另一个问题，互联网的发展使传统意义上的主流媒体的作用淡化了，互联网上不可能出现三大报且三大报一统天下几十年的局面。

但这并不意味着主流媒体的概念的消失，事实上，主流媒体仍然是主流。从麦特·德拉吉的故事中可以看出，麦特·德拉吉的新闻素材首先来自主流媒体，最后，当新闻曝光后，深入挖掘的仍然是主流媒体。

主流化的意义

据说，有一个达维多定律，说：进入市场的第一代产品能够自动获得 50% 的市场份额。

新浪新闻中心的例子，使这个定律看起来像是真的。

《证券时报》日前在转发我的一篇稿子时，配发了一段按语，其中说到了网络新闻服务的“新浪化”。这与网易高级副总裁陈剑峰的评估异曲同工。陈说：网易的特点是易，新浪是新，搜狐是搜。陈的点拨如果没错的话，这三字经，事实上也正是这三大率先进入，并占据主流地位的领域。

使自己的产品、服务或标准主流化，这是多少人梦寐以求的事情。

美国新经济学家 T.G.勒维斯（T.G. Lewis）明确地指出：一旦某个产品取得了主流地位，它的这个地位就不大可能被动摇。主流化了的产品吸引了一大批固定的用户，给生产该产品的公司带来了巨额的利润。因此，主流化的目标就是要锁定一大批固定用户。

他接着说：锁定用户群是一个非常有力的正反馈，它可以推动一个企业达到垄断地位，并淘汰小型的、业绩欠佳的竞争对手。

话说得十分直白，用不着举微软什么的例子。当然，我更喜欢用赢家通吃这个朴素的说法。

在网络新闻服务方面，如果你想拥有一席之地，你就得认真地把自己的网站建设成主流新闻网站，否则，你的日子会很难过。互联网将进一步放大主流化的垄断色彩，也就是说，在这里，新闻服务的竞争比网下激烈得多。

在克林顿绯闻报道热中，《华尔街日报》等一大批所谓的严肃媒体网站之所以屡屡以假新闻出乖露丑，原因之一就是互联网上的新闻竞争太激烈了。大家都想抢条

独家新闻玩玩。

在另一方面，麦特·德拉吉作为非主流化的典型，也充分享受了主流化的好处。在美国，如果谁要泄露天机的话，该找谁？许多美国人会建议你找德拉吉。此兄有勇气、有能力（这才是关键）将你的天机转眼之间传遍全世界——据报道，美国众多主流媒体的记者被德拉吉锁定了，他们每天都去《德拉吉报道》几次。有趣的是，据报道，在克莱菲闻热期间，白宫专门有实习生点击《德拉吉报道》，以在第一时间掌握德拉吉的动向。

主流媒体的基本要素

我们先来讨论一下 21 世纪的主流报纸应具有哪些必不可少的要素。我将其概括为十条。

首先，主流报人承办。这有点儿同义反复的味道。即使有这样的嫌疑，我仍将这列为第一条。在我看来，这是最重要的一条。这一条，决定了此后的每一条。21 世纪的主流报纸，当然应由 21 世纪的主流报人来办。这就又提出了下一个问题：21 世纪的主流报人是怎样的人？应具备哪些基本的素质？我觉得，一个偷懒的方法，是去研究一下，那些看来在 21 世纪（也就是几个月后吧）仍将生机勃勃的报纸的报人，比如《成都商报》《广州日报》《羊城晚报》、《南方周末》以及《北青报》等的总编辑和他的同事们。

第二，综合性。现实世界中，主流媒体基本上都是综合性媒体。发行量较大、广告收入较多的基本上为综合性日报（晨报）、晚报。虽然证券类、计算机类专业报日子同样过得相当红火，但在社会上的综合影响力，远非综合性报纸所能比。

第三，大容量，多版化。所谓一报在手，尽知天下大事。

第四，新形态。几十年一贯的报纸应如何改变自身的面貌？人性化是一个取向。人性化的概念源自计算机术语：人性化的界面。相对于机械化而言。

第五，新新闻。新闻的定义本身决定了新闻是一发现、发展的过程。也就是说，新闻的内涵是具有扩张性的。科技新闻、教育新闻的提出，就是一例。此前，策划性新闻或者叫新闻策划，也是一种新闻内容上的突破。（就此，《新媒体·新新闻随想录》说得比较详细）

第六，高质量。这有点儿老生常谈。

第七，个性化。从互联网上回流的概念，十分重要的概念。



第八，高份额。我们不说大发行量的原因是，绝对的发行数量没有多少意义，只有在有效的市场中，高份额的发行量才有意义。比如，在杭州这样的市场中，一张 15 万~20 万份的报纸，应该可以过日子了，而在宁波、温州，一张 8 万份左右的报纸，日子会相当好过。这也就是国内人们爱说的“有效发行量”。

第九，主导性。“领导新潮流”是媒体不可或缺的要素。对于目标市场的舆论的主导作用，部分可以通过言论来实现，即通过包括社论、编辑部文章、评论员文章在内的时评、书评、乐评、网评、球评、影评等来实现。

第十，高收入。对目标市场的广告拥有控制能力。这是结果，是终点。当然，也是起点。有了物质上的支持，在实施主流化战略时，报纸会更得心应手。

我不知道这十条概括得是否准确，完整。说着玩玩，不能认真。我更不知道，这十条是否可以延伸至主流新闻网站。如果非要进行这样的延伸，微调一下，可以是这样的：

主流媒体人承办。综合性。大容量。新形态。新新闻。原创性。（这是网上最大的高质量）个性化。大流量。（相对于发行量）主导性。高收入。

结语

坦白地说，我不知道 21 世纪主流新闻网站究竟会长什么样，但我知道，她绝不会只是“文摘网站”。无论她摘得多么全，多么细。如果说“文摘、汇编”型的网站，就是互联网上主流新闻网站的基本模式，那么，这不是进步，这是倒退；这是对几百年近现代新闻事业的背叛。

如果说这就是互联网精神，那么，这种精神是如此肤浅、实用、远离精神。这种所谓的精神迟早要被人们抛弃。在我看来，互联网精神，最根本的一点恰恰是原创，而非复制。整合本身就是一种原创，但当人人都学会整合之后，其原创的内核就消融了。此时，整合只是背景与底色，大家要看的是风景。

文摘、汇编，不过是新闻站点初级阶段的一种有意义的原始积累方式。当原始积累完成之后，这种原始积累的方式将被无情地抛弃。

我们看到，国内一些经济飞地，在取得阶段性的建设成就后，往往提出“二次创业”的口号，修正自己，重新包装自己。在互联网上，我们同样可以期待这样令人鼓舞的局面的出现。也只有在此时，真正意义上的主流新闻网站才会出现。

当然，这种蜕变绝不是一蹴而就的。

对于美国互联网市场稍加关注的人都知道，在那儿兴办网上媒体，除了市场介入成本构成的壁垒外，不存在其他障碍。而互联网进入成本是如此之低，几乎可以忽略不计。但是，那儿的大量商业网站，发展成了大型的原创的新闻媒体与机构了吗？没有。

的确有一些网站，如 CNET、SALON、SLATE 等成了真正意义上的网上新闻传播者。但是，他们的绝对数量有限，影响力也有限，没有形成气候。真正在网上成气候的，还是传统媒体，如美联社、法新社、路透社、CNN 以及其他大报、大台网站。雅虎、AOL 新闻内容的支柱，是美联社、路透社与法新社。

如雷贯耳的品牌、独立的采编思想、强大的采编队伍、别无分店的独家新闻、经得起敲打的职业道德水准等都是一个主流新闻网站所不可或缺的。

我不认为中国的新闻网站格局也一定会这样构建。这中间有许多变量，有许多具体的情况。

美国目前占主导地位的传统媒体，多经过了一个多世纪的市场经济锤打，自身具有强烈的生存与扩张的欲望及能力。后起的 CNN、《今日美国报》，更是在夹缝中求生存，其肌肉的柔韧性更强，更像竞赛场上爆发力十足的非裔选手。在美国的社会经济生活中，他们本身就是举足轻重的力量。

而中国的传媒在改革开放以来，才逐步经受了市场风雨的洗礼。事实上，中国传媒的市场化运作，还起步不久，许多媒体的市场化程度较低。原始积累还没有完成。许多报纸在发行、广告经营方面，仍然深受传统体制的束缚，没有迈出实质性的市场化步伐。用大白话讲，许多媒体实力不足，这种实力体现在两个方面，一是财务方面的，一是人才方面的。

在互联网这个群雄并起，几乎完全市场化的天地中，中国传统媒体需要经受难以想象的考验。

在这样的背景中，中国传统媒体能够掌握互联网新闻传播的主导权吗？这个问题不仅仅某一家传媒集团应该考虑，事实上，新闻宣传管理部门对此，从宏观上也应该有一个全局性的认识与规划。

中国传统媒体在互联网上的成功嫁接，是中国网络传播业发展最符合国情与国家利益的选择，是现有新闻出版管理体制下，最具可操作性的模型。因此，各级政府部门应该给出切实的倾斜政策，鼓励、扶持传统媒体在各个层次上参与互联网新媒体的建设与竞争，在各个细分的市场上，培育选手，建立优势，将阵地意识具体化。

1999 年 11 月 23 日



营建互联网上的学术绿洲：CJR 缘起、背景及宗旨

中国为什么要营建 CJR？

CJR 的前景如何？

中国社会科学院新闻与传播研究所的闵大洪老师不久前在杭州告诉我们，他在参加各种学术活动时，常有海外学者问：国内有专门研究新闻传播学的互联网站点吗？有，但是都没有规模。闵老师感慨：我们的确需要一个有一定规模的新闻传播学在线文库。

我没敢接这话头。

但转身，我就与我的同事们热烈地研究这个话题。面对建设这样一个站点的诱惑，我的同事们怦然心动。但是，我们仍然不敢想象，浙江在线，一个地方门户网站，可以来发起做这样一件事情。

几天后，中国记协的翟娜娜小姐给我们打来电话，说国务院有关部门的同志打电话给记协，告知海外有关方面需要刚刚在杭州结束的“99 全国新闻媒体网络传播研讨会”的报道、论文资料。翟小姐将我们浙江在线推出的会议专题报道网站地址告诉对方，让他们转告，各种资料可以直接在网上查阅。

另一方面，会议结束后，与会的代表们纷纷将他们提交大会论文的数据文本通过电子邮件发给我们，授权我们全文发布。

在此之前，浙江在线已经推出了“媒体动态”、“新媒体观察”、“IT 专家专栏”等相关网络频道，反馈回来的信息令人相当鼓舞。

这一切，使我们无法按捺进行一番尝试的冲动。

我们直截了当地向闵老师提出创建一个纯学术性频道“大洪视点”的建议，这是我们可以马上做到的事情，也是建立“在线文库”的一种尝试。闵老师给了我们巨大的支持，提供了 50 余万字的数字文本，使一个沉甸甸的新闻传播学术站点脱颖而出。事实上，这是互联网上第一个上规模的中文新闻传播学个人学术站点。“大洪视点”得到了热烈回应，包括新浪网、Chinabyte 在内的数十家网站与报纸刊发了消息与评论。

令我们喜出望外的是，上海社会科学院研究员魏永征老师也承诺给我们以支持，在浙江在线上开设“老魏说法”，将他近年积累的大批关于新闻侵权、新闻法的论文集集中发布。“老魏说法”同样反响强烈，包括《人民日报》在内的数十家报刊以及众

多的知名网站，刊发了相关消息与评论。

恰好在此时，浙江大学新闻学院的学者们与新闻实践杂志的总编们在一次联席会议上探讨如何利用互联网来传播学术研究成果，达成了共建一个权威的新闻学站点的共识。当《新闻实践》杂志总编辑陈晓薇带着这个思路找我们沟通时，三方一拍即合。

一个拥有一批学者、学术机构、新闻传播院系支持承诺的中国新闻传播学在线文库思路在这过程中最终成形了。这个站点的正式名字为“中国新闻传播学评论”(China Journalism Review)。(www.cjr.com.cn; cjr.sina.com.cn)

新浪网在CJR的酝酿过程中，给予了积极的支持，最终，这个互联网上最具影响力的中文站点以四家主办单位之一的身份，直接参与建设。这样的组合，使得CJR具有了一个较高的起点。

CJR由新浪网、浙江大学新闻传播学院、新闻实践杂志、浙江在线联合主办。

同时，《新闻记者》杂志、《新闻前哨》杂志、《新闻界》杂志及《青年记者》杂志等一批新闻学术刊物也对CJR计划表现了兴趣，以合作媒体的形式给予了实质性的支持。

国内一批新闻传播学者在这过程中给了我们许多指点，使我们有勇气来推进这一艰巨的工程。我们觉得，这样的工作的意义在于，通过这一平台，我们可以将国内新闻传播学研究，尤其是网络新闻传播研究的最新成果，在这里作一个展示，我们可以给国内的新闻传播学者提供一个在互联网上的讲坛。

浙江经济发展中有一个引人注目的现象，即专业市场现象，其中最著名的市场有义乌中国小商品市场、绍兴中国轻纺城等，浙江因此被称为“市场大省”。CJR，事实上，也是一个类似的实验。只不过，这是一个思想的市场(Idea Market)，而且是一个不以赢利为目的的市场。

我们渴望着新闻传播学术界的支持与帮助，期待着新闻传播学者的参与。

CJR的承诺是：CJR提供平台及所有的服务，您来演绎。

让我们一起来营建这个互联网上的新闻传播学术绿洲，为新闻传播在互联网上成功延伸，建设一个以资源整合为特征的在线思想库。

新浪网等四家CJR主办单位、CJR执行编辑陈洁（一个出身新闻专业的青年女



性编辑)以及 CJR 网站设计水星工作室(一个由四位平均年龄刚 20 出头的小伙、小姑娘组成的网上著名设计团队)将竭诚为您——尊敬的学者、尊敬的读者服务。

1999 年 11 月 5 日

投资内容：一个并不轻松的玩笑

为互联网内容投资可能有回报吗？可能在近期内有所回报吗？

谁来养活网上内容提供者？

在大家都热衷于商务之时，讨论内容，是很悖时的举动。但是，内容，并不会因为商务的崛起就变得不那么重要了，内容也不会因为商务的走红（可口的干红），而更丰富一些。互联网上的内容，仍然如此贫乏，以至于你几乎无法找到什么内容，在其额头可以贴上“网络专卖”的标签。

日前《中国经营报》记者采访丁磊时，丁磊说了一段关于内容的话：对于一个互联网公司来说，创新才是最重要的，而且不仅仅局限在技术的创新。“如果互联网公司到处都是抄、拷贝新闻，这样的网站怎么可以代表中国的网站呢？我觉得中国的网站应该用中国自己写的软件，有自己的文化，而我们的网站现在恰恰在内容上显得很贫乏。”

华尔街上的人现在都知道打中国牌了。丁磊手中的中国牌，跟华尔街上的牌有点不一样。我们愿意为丁磊的中国心拍红手掌。这里我们讨论的重点不是奔腾的心，而是贫乏的内容。因此，我们更愿意为丁磊，作为年轻的互联网企业家，对互联网中文内容的冷峻认识喝彩。

电子商务、服务为王是十分美丽的说词，是相当战略的召唤。但是，在今天，互联网内容仍然十分贫乏的今天，内容为王可能是更为人性化的口号，是更接近现实的目标。当然，两个口号一点儿不矛盾。

问一下你身边的网友，他最需要的服务是什么？是在网上购买一杯可乐、一个枕头、一辆富康、还是一个新娘？（网上哪儿可以订购或者定制新娘，烦请悄悄地通报一下，我想订购七八个，为我的那七八个小伙子。令人感动的是，他们情人节仍然趴在电脑前面。）

与上面这些东西相比，网友们是不是更需要严肃如闵大洪、姜奇平、方兴东、

刘韧等大家的评论，以及轻松如荤素大全的笑话？和讯、证券之星等内容站点是不是比“芝麻开门”等故事大王更具亲和力？

说一个很有意思的事实：目前在互联网上，闵大洪、姜奇平、方兴东等是最受欢迎的作家，但是，他们的作品绝大部分都不是在网上“原创”的。这些人，是中国知识分子中对于互联网有着最深刻认识的分子，但是，他们的作品几乎全部发表在网下。因为，网上的内容提供商（ICP），尽管也曾高喊“内容为王”，但是投资内容方面并不很积极，尤其是最狭义与基本的内容：稿件。

在此，我说“几乎全部”，意思是，并非全部。比如，据我所知，被称为“网络媒体第一学者”的闵大洪就有相当一批稿件原发于 Chinabyte。Chinabyte 舍得花钱买稿是有口碑的。它刚与新浪、8848 等一批网站签订了内容有偿授权协议。这协议，比传统媒体与新浪、8848 等签的有偿授权协议更引人注目。因为，这可能是第一个有内容资源可供有偿授权的中文站点。所以，这份协议被广为报道。

虽然 Chinabyte 不可能通过这样的授权，收回其内容投资，但是，他们的确收获了许多，其中包括有人十分重视的美誉度（有人不在乎）。

这也就提出了一个问题：投资内容可能有所回报吗？或者，更具体一点，可能在近期内有所回报吗？我不知道近期是否能有些许回报，像 Chinabyte 那样。但我知道，回报是没有问题的。搜狐推出道琼斯新闻、网易推出 INTERNET.COM 汉化版，值不值？问他们一下就明白了。我的结论是：《信息汉化：ICP 的第三种选择》。在那篇文章里，我说完了关于信息汉化（内容投资的一个现实层面）的几层意思。

电视发明后，人们从中赚了许多钱。许多人靠制造电视机赚了钱；但是，靠电视这一发明赚钱最多的是谁？不用说，电视台，CCTV、ABC、NBC、CBS、CNN；通过电视，提供内容服务的人。

通过互联网提供内容服务的人，是否将同样赚很多钱呢？主意得你自己拿。

再说一个有意思的事实。目前互联网上的网络作家，大都居住在各 BBS 论坛及聊天室中。10 月 3 日韩战开始之前，你上新浪体育沙龙了吗？那一天，在体育沙龙里，可以看到多少荡气回肠、感人至深的帖子！因为不是职业记者写的，所以这些帖子没职业病。他们要说的全部是自己想说的，而且不以稿费为目的。

他们不用人来养。他们对于自己选定的话题的热爱与激情，可以养活自己。

老榕是屈指可数的最著名的网上作家之一。他的《金州不相信眼泪》大概没有人给发稿费。写之前，他大概知道这一点，但他仍然写了。新浪在再次融入 6000 万美元之后，应该给《金》文为代表的为新浪论坛及新浪影响的拓展做出贡献的名篇追认奖酬。事实上，《金》文不仅仅是老榕以及网友们心头永远的回忆与财富，也是新浪的。不好意思，这主意也许会让王志东破费一二。



巧合的是，如今老榕的 8848 也在做内容。他对网上内容应该有比较特殊的感觉。但是，他现在在内容上舍得投资吗？他在进一步融得资本或者在某处上市后会卖掉些股份，重拳出击内容吗？

玩笑固然轻松，问题仍然是沉重的：

网上内容提供人（不是“商”）谁来养活？没有“网络专卖”的网上内容提供人，网络何以成为网络？

互联网难道真的只是现实的镜像？被动的影子？虚拟的空洞？

一个只会立正敬礼的二等兵？

1999 年 11 月 28 日

内容为王的感覺

最有前途的网上事业是什么？

为什么很多人常会一厢情愿地认定，自己做的站点就是人们需要的？

近期浮出水面的网站越来越多。有些网站做了很多公关，发了不少新闻，名字已经如雷贯耳，但是，仍然没有能够下决心去看一看。因为，看了太多不值得一看的东西，心有余悸。还是那几个每天去的站点较有把握些。在那里，可以找到我想看的东西。走完这些站点，大约不会漏掉什么。这就是惰性，品牌忠诚的一个原因。

是的，一个读者并不需要许多站点，他们只需要他们要的。

做站点的，知道这一点吗？很多做站点的，包括我本人，常常会一厢情愿地认定，他做的站点就是人们需要的。是这样吗？这有点儿像是赌博。很像我大学一位同学爱说的一句话：感觉，只有感觉。

对于某一个特定的人来说，似乎只有他感觉到的才是真实的，而他感觉触角之外的一切，似乎全是虚拟现实。这多滑稽。

我现在的感觉是，站点太多了，但是，有意思的站点太少了。赌的人太多了，找到感觉的太少了。跟风下注的太多了，独立思考的太少了。

PChome Online 的詹宏志，是一个有着良好的市场感觉的人。这一点不用多说。他的系列杂志以及他的系列网站的发迹说明了问题。现在，他正与新新闻杂志合作

出资一亿新台币创办一份原创的网络报纸，准备稍后再增资至 6 亿，雇用 200 名记者来做新闻。每天提供一千余条新闻。

这是非常特别的一个创意。他可以帮助你一下子找到内容为王的感觉。

“新媒体观察”是不多的仍在反复推崇内容为王者之一。如果说这也是一种赌博的话，我愿意在此压宝。我的感觉告诉我，内容为王。尤其是在今天，明天还真不好说。但是，今天，最有前途的网上事业是内容。

台湾的新媒体评论家陈丰伟是一位相当理性、很有个性的人。虽然这位大家据说出身于医生，但他有一个内容情结。日前他在评述詹宏志的最新选择时，认为：

PC home Online 的领导者不断强调 Content is king 概念。网络媒体的主事者终于反省到，复制平面媒体的电子报、大量转载廉价而品质不佳的文章，纵使订户数再多，也不过是让媒体本身贬值。唯有投入大笔资金在 Content 上，聘请专业的人才，创造独特、丰富的资讯，才能让 Content 产生高额的附加价值。

陈丰伟断言：内容市场“烧钱”的速度是很恐怖的。靠技术、靠创意在网络上一夕致富的时代快过去了，而后决定胜负的关键在于内容，以及足够生产内容的资金。

我推崇陈丰伟的意见。

专注于内容的 ICP，将会因为他们的忠诚而得到回报。的确，忠诚，对于一个人、一个公司、一个站点来说，都是十分稀缺的品格。尤其是在目前这个无常的信息时代，更是如此。

6 亿新台币、200 个记者，并不是一个大数字。但是，这体现了一个内容为王论者的追求。詹宏志的这一创意，将拉动人们的视线，将使人们在一个新的高度审视内容。

我不想说如今有不少人轻视了内容，高估了商务。电子商务如何高估都不会过分。因为这种新形态的商务的确十分重要。但是，许多人不了解内容的能量。在新浪一年前“横空出世”之前，人们对于新闻这一网上内容的理解还相对肤浅。但是，新浪新闻中心模式教会了许多人从一个特定的新闻整合角度来理解内容，一时间有多少人跟进！事实上，新浪模式，只不过是对于新闻的一种处理方式，一种以量的堆积为特征的处理方式。如果用“数字论坛”的发起人王俊秀的分析工具来评估，新浪新闻模式基本上还处于“新闻时代”，离“分析时代”还有一些路。

新浪模式还有一种可以以较低成本复制克隆的模式。这正是有那么多人学习这一模式的原因。不过，师傅仍然是师傅。



PCHOME ONLINE 模式，相比较之下学习的人较少，因为较难学。比如，组建具有 200 人的记者队伍的纯网络媒体，以及其他一些客观的原因。这中间的风险实在太大了。通过这样的投入，投资人会看到回报吗？

唯有如此，这样的投入如果有回报的话，回报才是巨大的。

如今谁都知道赢家通吃的道理，但是，真正有决心、有信心做赢家的人并不很多。我们看到的孤注一掷、全神贯注，以狮子搏兔、杀鸡用牛刀的方式力争“网络单打冠军”的案例并不多。也就是说，许多人，并没有有意识地无限放大自己的优势，他们不是偏执狂。

我很喜欢一个烧饼的故事。故事说有人一口气吃了好几个烧饼，但仍没有吃饱。他接着又吃了几个，终于饱了。他认定最后吃的那几个烧饼不同寻常。事实上，所有的烧饼都是一样，都不同寻常。不同的只是，最后那几个，让他产生了饱食的感觉，而最初的那几个没有能让人产生这样的感觉。

为了最终消除饥饿感，你得吃下最后的那几个烧饼。你得最终起脚射门。

有报道说，亚马逊书店随时可以通过控制扩张规模，实现赢利。但是，他不愿意停下扩张的步伐。如果这样的报道所提供的信息是可靠的话，那么，我们可以认为，亚马逊急着在吃那最后的几个烧饼，他一点儿都不怕噎着。如果他不是这样的吃相，也许，亚马逊早就被人甩在身后了。

有几个人做内容，像亚马逊做商务那样认真？詹宏志算一个。不过，真不知道他会不会成功，会不会把内容为王的感觉兑现成事实。

对此有信心的人不多，否则，大家都赶着学詹宏志了。

1999 年 12 月 5 日

忠告网络广告玩家

网络广告的真面目是什么？

如何远离网络广告的潜在伤害？

网络广告向很多人暗送秋波，弄得很多人心旌摇荡，但是她真的爱你吗？除了屈服于注意力、并向注意力献媚之外，她还会干些什么？

我的属相不是狐狸。这么糟蹋网络广告的原因是，网络广告如此风情万种，那么多的网站与网人以那么投入的方式在苦苦追求，她应该像广告之于传统媒体那样成为网络新媒体及非媒体的血液。而雅虎的成功以及一些成人站点的走红，已经相当结实地证明，网络广告是富矿，而且，矿藏惊人。不过，那广告很可能与你失之交臂。靠网络广告养活的网站，远远少于靠风险投资潇洒的站点。如果你也在追求这个绝代佳人，你很可能受伤。

残酷之处在于，如果你投入地爱一次，你很可能受伤；但如果你不投入，你连受伤的机会都没有。

因此，提出以下八点忠告，这些忠告也许可以帮助你少受几次伤。

一、远离网络广告。能离网络广告有多远，就多远。你近期的营收计划中，千万不要包括网络广告收入这一项。因为这块收入很靠不住。你可以像许多人一样试试电子商务，这玩法目前最为时髦。至于电子商务是不是值得以身相许，那是另一个问题。

二、让网络广告来找你。这与第一条说的是同一层意思。网络广告会来找你的，即使你想躲得远远的，你仍然躲不了，如果你是雅虎。听说过《新民晚报》吗？那里登广告需要排队。你一定会说，为什么不再办一张《新民晚报》？人家早就想到了。但至今，上海滩上需要排队的仍然只有这一家。至今，上海滩上还没有一家将网络广告推出去的网站，你可以来办。不过要快，文汇新民集团即将推出“申网”，他们也许会试着成功克隆印刷版的辉煌。

你应该追求的是注意力，而不是追求网络广告。《新民晚报》手头有两样资源。他向读者销售内容，引导舆论；他向广告商销售读者的注意力，引导消费。发行销售的是内容，广告销售的是注意力；办报、发行、广告三位一体。在互联网上，ICP（互联网内容提供商）在营运模式上有任何变异吗？我没有发现。我觉得，应该注意出牌的顺序。只有拥有注意力，才可能拥有其他；而拥有了注意力，就可以拥有其他。

三、以身试法，试试网络广告，试着让人们把你当成佳人来追。那感觉不会很差的。你一定会有些新的发现。我很惊讶地了解到，一些研究网络广告、销售网络广告的朋友从来没有真正体验过网络广告，就像从来没谈过恋爱的人在做“知心姐姐”专栏的责编，教人如何谈恋爱。当然，做广告与网络广告需要钱，这时有风险投资玩的人就比较快活了。他不过在风险的天平上再加上一个砝码而已。看看美国的那些知名网站为了更加知名而近乎疯狂地在广告与网络广告上的投入，应该可以悟出点什么来。



当你自己在购买人家的广告时，你才会真正明白网络广告的反应原来令人沮丧地低；或者，你会发现，网络广告的反应令人喜出望外地高。为什么？相信你自己。我们有幸替浙江在线网站在新浪网、搜狐、8848 投入了大量广告。所以，我们信任自己对网络广告的某种感觉。她既不像某些人说的一钱不值，也不像某些人说得天花乱坠。我与我的同事接到了好几个来自北京朋友的电话，问的是同一个问题：你们花了多少钱？我想，有了这些电话，花多少钱都不冤枉。

在销售你的网络广告之前，应该先销售你自己。

四、别问网络英雄广告收入，就像别问女士年龄，对网络英雄主动提供的数字也一笑置之。他说他收入了多少美元，那可能不假，但是，他告诉你他的投入了吗？他像雅虎那样向公众投资者公布资本回报率了吗？你问他一下，他的那些数字，希望为什么东西作证？是网络广告可以养活站点呢，还是网络广告根本无法支撑站点？

据报道，1999 年中国的网络广告总额将突破 1 亿元人民币（1998 年是 2000 万）。这个数字不过是《深圳特区报》一家报纸年收入的近三分之一。

五、不信狐狸，但为狐狸鼓掌。狐狸是很现实的，他吃不到葡萄，就说葡萄酸。“网络广告没戏论”的支持者（比如我）虽然很多不是狐狸，但他们严重打击了网络广告玩家的积极性。让这种失败主义的论调帮助清理门户，减少市场竞争者吧。不过，你的这种愿望多半会落空，因为，互联网上的人都长脾气了，很少有人会因为被泼一盆冷水就退场。

六、相信明天会更好，但从现在做起。有行家经过精确的计算，认为中国的网络建设比美国落后八年。现在美国的网上人口已经突破 30%，因此结论是，8 年后，中国的网上人口也将达到这个比例，总数突破 3 亿，超越美国。这个推算，基于一个超级保守的前提，但是结论却是超级乐观。

是的，从宏观上讲，网络广告市场的幼稚及其发展前景是不言自明的。常识告诉我们，网上“城市”像深圳一样拔地而起之时，在这座城市里，容纳一个深圳特区报业集团，易如反掌。甚至，这个城市还有足够的空间，容纳其他一些报纸。当然，这并不意味着，所有的网络玩家都会分得一杯羹。看看报业，赢利、赢大利的报纸，在报业中占多大的比重？挨饿的网站，绝不会比挨饿的报纸少。

七、做细分市场的雅虎，做“网络单打冠军”。网络广告正在惊人地增长。美国今年上半年投入网络的广告达 20 亿美元，超过了去年全年。但是，网络广告在各网站的投放，是不均衡的。据美国一家调查公司的统计数据显示，1%的网站，拥有了 90% 多的广告份额。

这是不是意味着，无论传统工商企业向网络的转轨多快、力度多大，无论他们投往网络的广告预算比重多大，等待甘霖的土地永远太多太多？这是不是意味着绝大多数的网站，如果指望以网络广告为依托的话，他们注定将是贫血的媒体，最后黯然离场？

我想，我的意思正是这样简单。

因此，为了获取网络广告，为了能够在网上世界生存下去，你必须进入那百分之一。也就是说，如果你不能成为雅虎的话，你也应该成为某个细分市场中的雅虎。除此之外，还有第二条路吗？网络世界更具博彩的色彩。网络广告毫无疑问将献身于那个最大的下注者。

八、最后，蔑视各路专家、权威、准专家、准权威的忠告（包括本人在这里所作的）。他们与你我之间的区别，只是更喜欢饶舌一些。谁的手上，都没有九阴真经。当你认真读完雅虎的创业史后，你难道没有那种感觉：杨致远、费洛怎么就给蒙上了？

不久前亚马逊之父杰夫·贝佐斯接受了一次专访。这位电子商务旗手令人肃然起敬。此兄问：对于电子商务，我们知道多少？2%。电子商务的旗手，说自己对电子商务只了解2%，这是需要道德勇气的。贝佐斯想说的，其实并不是什么百分比。他想要说的是，对于互联网及电子商务的发展，他知之甚少，大家都只能摸着石头过河。

1999年12月12日

报业走出微软阴影：来自比尔·盖茨的威胁只不过是 一种幻觉？

美国报业的第一号假想敌是谁？

美国报业有过怎样的切肤之痛？

人们有同情弱者的本能。无论他犯过多少错，当他沦为弱者的时候，都会得到人们的垂怜。比尔·盖茨和他的微软正在遭受空前的围追堵截，但是，一个5分钟内可以丢掉几十亿美元的富豪怎么着也无法跟弱者发生任何联系。因此，比尔·盖茨是否能够得到足够的同情，还不太明了。

事实上，比尔·盖茨才不在乎什么同情。同情对于他来说有多少意义呢？他需要



的已经不是常人需要的可以满足物欲的金钱或者可以为心灵疗伤的同情，或者其他什么东西。什么东西对他来说都没有意义了，除了成功，征服的代名词。

对此，美国报业有着切肤之痛。

巨大的微软阴影

仅仅在大约一年前，美国报业仍在微软的铁蹄下颤抖。也许，他们是过敏了，微软实在没有他们想象的那么强大。微软的确有能力做任何事情，如果他们决心做某一件事情的话，比如，置 Netscape 于死地。但是，微软要做的事情太多，（如果微软可能失足的话，这大约就是原因）因此，有许多事情，他无法做。比如，被美国报业视为公敌的微软，在新闻业中拳打脚踢了一阵，开始全身而退了。

让我们先来回顾一下微软在报业投下的阴影。

1997 年度的美国报纸协会报纸经营管理者大会——NAA 发行人大会，请来了比尔·盖茨作午餐会致词。致词前，美国报业大王，《纽约时报》的舵主阿瑟·小苏兹伯格当着比尔·盖茨的面，有一段妙趣横生的名言，我们把它翻译如下：

“大家知道，比尔·盖茨是一个庞大的软件公司的老板，他是一个非常成功的企业家，他是世界上最富有的人，他是目前世界上最强有力的信息产业的领导人之一，他还有其他许多头衔，他名副其实。

“但是，更棒的，或者说，更糟的是，他现在也是我们新闻业的同事。我们看到他与一个传统新闻机构 NBC（全美广播公司）合作创办了集电视、互联网报纸于一身的庞大网络 MSNBC；我们看到他向新闻杂志挑战，独自创办了依托互联网的电子杂志‘石板’（SLATE）；在他的网上城市指南服务‘人行道’（SIDEWALK）中，我们看到他直接与地方报纸争夺广告。”

“微软正在与我们这个大厅中的每一个人进行着日趋激烈的竞争。他与我们抢读者的时间，抢以广告形式出现的美元。如果你今天并不认为他是一个竞争者，在已经君临的信息时代，我能说的是：等着瞧吧！”

小苏兹伯格错了

阿瑟·小苏兹伯格看来错了。微软没有动摇报业的根基。相反，微软正在抽身。现在的消息是：微软正在精简它的国际互联网机构，微软将愿意把它的在线商业网站的先驱——CarPoint 和 Expedia 分离出去。微软总裁 Steve Ballmer 告诉记者，公司考虑要出让这两个业务，就像七月卖出它的城市指南站点一样。他说：“我们的起点

和业务实在太多了。”

如果大家不健忘的话，微软的城市指南站点《人行道》(*Sidewalk*) 以及分类广告站点(汽车) **CarPoint** 曾在美国报业引起莫大的恐慌。因为，《人行道》不仅要抢报业的业务，而且还抢人，一批新闻记者被微软重金收购。而旅游站点 **Expedia** 不仅是微软旗下第一个真正赢利的站点，也是互联网上凤毛麟角的赢利站点之一。

相当长一段时间内，微软被美国报业视为第一号假想敌，因为微软实在太强大了。一则有关《芝加哥论坛报》《时代镜报》《华盛顿邮报》三大报业集团联合兴办网上分类广告站点的特稿标题是如此直白：《比尔·盖茨要抢我们的生意》。《圣弗兰西斯科问询报》(*SF Examiner*) 的一则新闻分析同样令人触目惊心：《“人行道”令报业惊恐万状》。

《洛杉矶时报》网上新媒体编辑部主任曾提醒她的同行：微软具有雄厚的实力，而且他们具有不达目的誓不罢休的传统。她回顾说，微软的视窗系统与 **IE** 浏览器一开始都是不起眼的角色，而经过不断的改良，最终都成了可怕的征服者。

有人则从另一个角度来审视微软的作为，他们当时指出，微软的“人行道”本身目前并不提供分类广告。不过，微软的其他站点却发布汽车及房地产广告。美国第二大报系骑士里德集团新媒体部负责人英格是著名的反微软斗士，他指出：“很明显，微软正在利用《人行道》将读者引向他们的分类广告站点。”

现在英格可以松一口气了。因为最终，耗资巨大、一口气在美国十四个大城市铺开的《人行道》(*Sidewalk*) 谢幕了。

如今，在美国的报章上，你再也看不见诸如《报纸向微软的分类广告宣战》(《编辑与发行人》杂志)、《报纸向网上城市指南发动反击》(**CNN**)、《恐惧驱动报纸网上投资热》(**Newsbyte**) 等这样的消息了。一年前，这样的报道随处可见。取而代之的，是关于微软一些尝试失败的幸灾乐祸的新闻。

大幕刚刚开启

微软并没有报业巨子想象的那么强大。人们看到的微软的阳刚的一面似乎多了一些。

当然，如果没有这几年美国司法部及 **IT** 界、报界巨头的联手合围，微软对报业究竟会做什么，小苏兹伯格的预言是否会落空，谁也没有把握。

无论如何，走出微软阴影的美国报业，跨过大洋给报业同行捎来了一份积极的信息。美国报业在互联网上的拓展仍然显得相对迟缓、滞后，但是，报业在互联网



上的嫁接趋于成功。报业将其新闻价值观成功地移植到了网上，而其网上的商业运作模式，也接近于成熟。《华尔街日报》《纽约时报》《华盛顿邮报》《今日美国报》等的网站屡次传出开始赢利的消息。

也许报业能够在这个方向的延长线上继续向前迈步。

但是，好戏仍在。微软的鲍尔默这样告诉记者：“我们不仅仅是一个媒介。我们的目标是改变人们的交流方式，人们发布信息的方式，人们共享信息的方式以及人们查找信息的方式。为此我们将全力以赴，不遗余力。”

鲍尔默以及比尔·盖茨想干什么？

显然，从微软的传统战略看，他们并不在乎一城一池的得失，他不怕输掉某一个战役。他要赢得的是整场战争。

哪怕他们不再在新闻业（网络传播业）干什么了，也并不意味着报业从此就可以高枕无忧。在抢报业饭碗的岂只是微软。即使美国司法部肢解微软，微软从此不再构成任何威胁，报业及网上报业，仍将是群雄逐鹿的战场。

只要报业仍以既得利益卫兵这样的定位出现，他们将永远生活在这样那样的阴影中。

大幕刚刚开启。

1999 年 12 月 19 日

163.net 说明了什么

著名站点的核心价值值多少钱？

如何克隆行业已有的奇迹？这样的奇迹还可能再次出现吗？

163.net（国内最著名的免费电子邮件站点之一）的影响力、用户数及操作者经打包后整体卖了 5000 万元。这笔买卖的台前幕后如今是传媒关注的焦点，有关部门为此正在进行调查，有关部门被责成写出报告，有关部门等待着情况通报，以便满足众多读者的好奇心。

说实在的，我并不关心这笔买卖的价格是否合理。投入 400 万元的站点，卖了 5000 万元，完税后，实际收回 4000 万元。这一组数字如果没有水分的话，已经把这

笔交易的最核心的价值呈现在我们眼前了。

那就是：互联网正在我们的眼皮底下创造奇迹，而这个奇迹的拥有者碰巧不是你我。我觉得，读者们最关心的是：我如何来克隆这样的奇迹。当然，这样的奇迹还可能再次出现吗？

163.net 的倒手，让我们至少读懂了这样几个问题：

其一，一个吸引了众多注意力的互联网站点，价值的增值是惊人的。这一点无须说明。可以补充一下的背景是，163.net 作为第一个使用网易丁磊开发的免费电子邮件系统的模范站点，已经为网易在 1998 年通过免费电子邮件系统赚取 400 万元作出了贡献。现在，163.net 帮完别人，开始帮自己了。

其二，对于互联网站点的投入，是可能“退出”的，而且可能以“胜利大逃亡”的方式在凯歌声中退出。现在，我们有了一个“退出”的中文版。

这一点需要做一个说明。任何投资，尤其是风险投资，在投资尚未进行之时，就已经考虑了“退出”，即考虑了如何获利了结。“退出”有三种方式：IPO，首次公开发行，也就是上市；转让，如 163.net；清算，这是最倒霉的。IPO 还没有近在眼前的例子，CHINA.COM 远了一些。当新浪或者 8848 上市时，相信大家会有比较真切的感受。163.net 不是被转让的站点中的第一个，但它是被转让的站点中最大的一个，而且，有那么多人与其有关系。我本人就有一个 163 信箱。因此，其冲击力之大是可以想象的。

我觉得，这一层意思具有巨大的诱惑力与示范效应。将会有很多人乐意用 400 万元在一两年时间里换回 4000 万元，并且纳税 1000 万元。当然，可能你的 400 万元会颗粒无收，也可能你的 400 万元会换回 4 个亿。那得看你如何玩。

其三，市场进入成本正在迅速提高。如果说一两年前，建立一个一流的免费电子邮件站点的成本是 400 万元的话，那么现在是 5000 万元。而且，这个数字可能还打不住。不少人认为，以这个数字卖掉 163.net 是“国有资产流失”。

不仅免费电子邮件站点如此，其他站点同样如此。

其四，机会成本令人触目惊心。我不是评估师，没有评估资质，我也不想给 163.net 估价。但是，我想就此说上几句。如果说这样的转让是“国有资产流失”的话，那么，我们是不是应该再算一笔账：当年，为什么不投入更多的 400 万元，来使国有资产以这样的方式迅速增值（今天也许仍然来得及）？那些由于种种原因没有被投入到互联网上的国有资产，是否存在着“国有资产流失”的问题？那些没有被投入



到互联网上来的国有资产，是否存在着一个负担巨额的机会成本的问题？

追求资本回报率的最大化，是资本天经地义的诉求。我们的资本管理与经营者，也许该认真地研究一下互联网了。

其五，互联网发展前景广阔。几乎没有人认为新飞网花 5000 万元买下 163.net 是冤大头。相反，倒有不少人认为，以 400 万元卖出是做了一笔亏本的生意。

在这一点上，人们的意见惊人的一致。新飞网认为 163.net 会继续增值，或者能够帮助其“新飞网”增值，因此，他舍得 5000 万元。事实上，他已经赚了。网上网下传媒对此事的炒作，就值 5000 万元。此前，有多少人知道新飞网？此后，也许该问：有多少人不知道新飞网？

如果新飞网已经是一家上市公司的话，这些天，它的股价该爆棚了。

其六，赶快拿出你箱底的 400 万元（或者 40 万元、4 万元）投入互联网，拥有你自己的 163.net。这一点同样不言自明。不过，你得小心，如果你的心脏不是太好，建议不要玩这个游戏。

其七，至于 163.net 交易中真的如一些报道所暗示的那样具有某种内幕的话，那么，这笔交易带给我们的信息就更多了。比如，如何建立相应的规范，使阳光穿透内幕，使内幕不复存在？如何保证网站经营者的得利，使其不必通过“内幕”来寻求利益的实现？

2000 年 1 月 3 日

新闻媒体网站与社会投资

什么是困扰新闻媒体网站的一个瓶颈？

新闻媒体网站发展的必然步骤是什么？

阿里巴巴 CEO 马云一次在中央电视台接受专题访谈时说，他现在坐在一个保险箱上，需要资金的时候，就伸手下去拿。

张扬的马云如此张扬地表述，并不是人人都信。

一次与我同机去北京的两位《钱江晚报》记者，也不信马云的这一番表述。我建议他们信。几天后当我们搭同一班飞机回杭州的时候，在北京网络界地毯式采访

了一遍的他们说，马云的说法看来的确并不夸张。像他一样坐在保险箱上的还有他五六年前《中国黄页》网站的创业伙伴、现《中国黄页》CEO 何一兵。

不仅马云这样的电子商务网站左右聚集了一批投资人，浙江在线这样的以新闻为主的综合性网站身边同样聚集着一批热情的投资人。我的建议，正是基于这一事实。

在 1999 年 7 月初于杭州举行的全国新闻媒体网络传播研讨会上（中国记协主办），我发言时谈的一个主要的话题，即新闻媒体网站在接受融资方面面对的问题、需要的支持与理解。与会的国务院新闻办与中国记协的有关领导对这一动向表现了兴趣与关注。

时至今日，《电脑报》网站 CPCW 已经接受了 500 万美元的投资，推出了天极网，《证券时报》与深圳振业股份有限公司联合推出了“全景网络”，《羊城晚报》与广东高速公路股份有限公司合组了“羊城晚报高速网络有限公司”。据悉，另有一批北京、广州媒体如《中青报》、光明、中新社、《华声报》等正在融资方面酝酿惊天巨制。当这些呼之欲出、动辄上亿的融资方案正式出台，以及当诸多报道所说的一批重点新闻宣传网站获得的扶持资金到位时，相信新闻媒体网站因为总体上获得了强劲的动能，网络宣传的强势将会迅速、有效地整合，网络新闻宣传的格局将会有较大的改观。

投资不足是困扰不少新闻媒体网站的一个瓶颈。与此同时，又有众多的投资人由于看好新闻媒体网站的前景而希望共图大业。主管网络新闻宣传的国务院新闻办三局副局长王庆存日前在接受记者采访时明确地对新闻媒体网站接受融资问题作了表态：对此，我们既不提倡，也不反对。

由于目前对于新闻媒体网站融资问题尚无明确的规定，因此，不少新闻媒体在这方面选择了大胆尝试的姿态。上述种种探索就是这样尝试的成果。

事实上，在新闻媒体拥有网站的绝对控股权，投资方承诺对网站的编务不作任何形式的干预的前提下，各种形式的融资方案对于新闻媒体网站的迅速发展，对于这些站点直面种种商业网站的挑战，对于新闻媒体网站在互联网上占领主阵地，唱响主旋律是大有好处的。

靠风险投资支持的诸多商业网站，由于有机制、资金、吸引人才等方面的优势，发展迅猛，对新闻媒体网站采编、技术队伍的稳定也产生了负面的影响。因为有了大笔融资的支持，新闻媒体网站不仅可以稳住阵脚，像《电脑报》网站那样，还可以大举招兵买马，在竞争中，一改防守反击的套路，踢全攻全守的攻势足球。

通过各种形式融资，甚至在条件成熟的情况下，直接在上海、深圳以各种直接



或间接的方式上市，将是新闻媒体网站发展的必然步骤。这样的运作模式，比排队前往纳斯达克现实而具有可操作性。

网络与媒体双重概念在滚烫的国内资本市场上的感召力，是不难想象的。

当新闻媒体网站在政府投资的支持下，在社会投资的簇拥下，将自身的种种独特资源捆绑上二级、三级“长征”火箭之时，中文新闻媒体网站与各商业网站一样，一起走向辉煌是可以预期的。

让我们期待这一令人向往的时刻。

2000年1月3日

新闻媒体网站的营销

报业网站真的将自己的“卖点”作为卖点来经营了吗？

报业网站是不是都太安静了？

显然，新闻媒体网站的营销是做得相当差劲的。与商业网站相比如此，与网下的新闻媒体本身相比，同样如此。

中国互联网的导师级作家郭良日前在《南方周末》上发表的一篇文章中十分肯定地指出，网站的制胜之道有两条，一条是内容（郭良对此坚信不疑，这是颇反潮流的），一条是营销，即自我吆喝。

郭良的观点你可以赞成，也可以反对。但是，我建议你妥协一下，对第一条存疑，对第二条拿来。无论你做什么，如果你没有学会叫卖，没有学会自我推销，没有学会按照市场经济法则，按照注意力法则来运筹，那么你最终等于什么也没有做。

我不想在此讨论营销的重要性。随便找一本相关教科书，你都可以大段大段地摘引（尊重版权，注意交代出处）。我想讨论一下新闻媒体网站如何做好营销，这问题可能还相当陌生，但是，除非你与这个问题相当熟悉，否则，你的工作将付诸东流。



新闻媒体网站也是商业网站

说实在的，在写下这篇文章的标题之时，我并没有成竹在胸。我并不知道新闻

媒体网站的营销的确切意义与作业方式。这个问题，是我的一个朋友提出来的。他来跟我讨论的是他的网站，以美国风险投资为背景推出的商业网站该如何营销，他管那叫 **Marketing**。

商业网站需要 Marketing，新闻媒体网站呢？

不知道将商业网站与新闻媒体网站定名为相对应的一组网站，是哪位高人的发明。根据这种定位，新闻媒体网站是不是意味着是“非商业网站”？如果这是新闻媒体网站人士自己命名的，那么可以理解为画地为牢，作茧自缚，自绝于“商业”；如果是商业网站人士命名的，则可以理解为误导舆论，包藏“祸心”——显然，没有那么严重，开个玩笑。

抹去了新闻媒体网站（我有时候管这类网站叫报业网站，也不确切）的商业属性，那不意味着判决新闻媒体网站死刑吗？事实上，新闻媒体网站，同样不折不扣地也是商业网站。

必须高举“商业网站”这面旗子，否则，新闻媒体网站将无所作为。

按我的理解，新闻媒体网站的全称应该是“由传统新闻媒体参与兴办的商业网站”。

拿来主义

根据上述定位，商业网站所采用的所有市场营销手段，新闻媒体网站都应该学习、采纳，从善如流。

这里略述一二。

一、大剂量投放广告。不管是平面媒体、影视媒体，还是户外广告媒体，甚至连球员的脊背也不放过。如果这话在半年前说，你也许不明白我在说什么。网络媒体在传统媒体上大量投放广告？正是。1999年8月，我写了一篇《新老媒体：阴影中的蜜月》，说的是，互联网新媒体的出现，让人对传统媒体的前景忧心忡忡。但是，令人喜出望外的情形出现了：新媒体在美国非但没有抢走传统媒体的广告，反而作为一个强有力的广告供应商，向传统媒体提供了大量广告。转眼间，这样的情形在中国也出现了。

在《南方周末》《中国经营报》等报刊上，你可以看到商业网站整版整版的形象广告。也许你会说，他们拿着风险投资做广告，不心疼。但那不也是钱吗？

事实上，传统媒体网站在自己的传统媒体上做广告理论上根本不要钱，但是你见着谁这么做了？《南方周末》《中国经营报》上有《南方日报》网站及《中国经营



报》网站的整版广告吗？这是另外一个话题，在此不展开讨论。哪怕传统媒体网站在自己的传统媒体上做广告同样要花钱，传统媒体网站也必须为了建树自己的品牌，为了自己的明天，而做广告。

这是一条最基本的简单经营法则。但是，传统媒体恰恰输在这个起点上。事实上，传统媒体赢在这个起点，才是符合逻辑的。

大家也许已经忘了，中国的传统媒体上曾经有相当一段时间是没有广告的。后来有了，而且越来越多。中国的企业家们对于广告的认识，也经历了一个从无到有的过程。现在，凡是有资格被叫做企业家的人，都知道广告这回事儿，都明白要为广告留一块预算。

但是，以广告为生的传统媒体所经营的网站，现在对于通过广告推介自己，还没有认识。我们可以相信，这样的局面不久就会改变。

二、新闻策划。新闻策划，在新闻界是有争议的。率先提出新闻策划概念的《钱江晚报》为此承受了巨大的压力。今天，新闻策划概念与实践仍在讨论中，但是新闻策划无论是概念还是实践，都已经广为人们所接受了。

同样，这个概念，也为商业网站所接受了。

没有必要在这里列举种种网站新闻策划的成功案例。这方面，商业网站在做，新闻媒体网站也在做。只是，新闻媒体网站做的力度远远不够，在此可以拓展的空间很大。

这是另一种形式的形象宣传。只要把握住火候，掌握好分寸，新闻策划、报道策划、活动策划等，都是高效的营销手段。

在这方面，传统媒体网站完全有能力比商业网站做得更好一些。

商业网站的营销策略有许多值得新闻媒体网站借鉴的。（我们可以提供进一步的咨询，但你得请我们喝茶）我推荐 Chinabyte 的一个名专栏“阿奇营销”。认真地读一遍，你一定会有所斩获。

从手头能做的做起

大做广告、大玩新闻策划的游戏，需要很多资源，常让人有心有余而力不足之感。在条件成熟之前，没有必要急着创造条件去做。

但是，我们的新闻媒体网站在市场营销方面，的确有许多事情可做。

我写的两个稿子《共享与合作》《嫁接传统媒体的优势》，说到了不少报业网站

营销的问题。

其中，不用花钱，立马可做的有以下几点。

一、“捆绑”作业。Windows 捆绑 IE 引人物议，但是，Netscape 不是几乎被打败了吗？人民大学新闻学院的一个教学课题研究组将浙报网站的“网络版”与地方门户网站浙江在线的互为促销模式，概括为“捆绑”作业。网站本身，可以如此“捆绑”，网站之间呢？《无锡日报》网络版负责人安健提出的“地地合作”论，就是一个很好的思路，不用花钱。

二、“卖点”攻势。新浪的卖点是新闻，新闻的全与快；网易的卖点是创新，“领先一步”；搜狐的卖点是张朝阳，Chinabyte 的卖点是原创。报业网站的卖点呢？《人民日报》网站的权威性，《中国青年报》《光明报》《科技日报》的分析性深度报道，《南方周末》的舆论监督，《电脑报》CPCW 的 IT 概念，《浙江日报》的“前卫”与“专业”（网络单打冠军），等等等等，不一而足。

报业网站真的将自己的“卖点”，作为卖点来经营了吗？为什么不加大投入，将卖点发扬光大？

中国竞赛在线 CTC 在评“优秀网站”，引来了许多目光。为什么我们的新闻媒体网站不能自己评一回自己，而仅仅心甘情愿地被动地被评呢？

我们的体育记者，文化记者凭其专业地位，可以评选他们心目中的十佳运动员与明星；我们的报业网站，是否能从我们的视角，来评比“中国优秀网站”？每家上网报刊一票，通讯投票。坚持若干年，这样的评选，将成为举足轻重的“网络奖”。报业网站是不是太安静了？是否该琢磨着找些事情来热闹热闹。

新闻媒体网站的市场营销 Marketing 还是一个没有破题的题目。围绕这个题目，各网站写了系列文章，也就意味着新闻媒体网站开始成熟了。

2000 年 1 月 8 日

美国在线与时代华纳联姻：全球第一媒体巨人告诉我们什么

两个在各自领域内的顶尖高手，决定携手同行，意味着什么？

新旧媒体合作的新方向是什么？



11 日上午在外面开会，一家报纸的总编辑兴奋地打来电话：美国在线收购时代华纳，给整一个版的图片与稿子。午后赶着回办公室，打开电脑上网一看，到处都是 AOL 的消息以及斯蒂夫·凯茨的照片。

宝洁公司的前推销员斯蒂夫·凯茨这回是买家。这桩买卖成交后，全球第一媒体巨人也就诞生了。

用不着对这两家的资产进行评估，第一网上媒体与最大的传统媒体的婚姻，不是一加一的游戏，这是倍乘的游戏。事实上，这将成为 21 世纪媒体发展的一个方向。

传统媒体与网络媒体，以这样的方式结合，多半有些出人意料。但是，两者结合了。是美国在线吃掉了时代华纳，还是时代华纳吃掉了美国在线，并不是问题的症结。这与另一个问题相比，显得无足轻重。

另一个问题是：网络媒体与传统媒体正在共同孕育一种 21 世纪的媒体。此后，这样的婚姻将成为行业标准。

我们一直在探讨传统媒体与网络媒体之间的关系。大家对于这种关系的内在结构，没有定论。斯蒂夫·凯茨提供了答案。在这桩交易中，传统媒体人多半会有些不那么自在，看起来，是 AOL 在整个交易中采取了主动。其实，传统媒体人从中应该得到的信息不是这种令人不那么自在的暗示。

AOL 是极少的已经赢利的网上巨人，这是他与亚马逊等的最大区别。而时代华纳也是赢利颇丰的媒体巨人。这不是一个崛起中的英雄，对于垂死的巨人的最后一击。不，不是那么一回事。在我看来，这是两个当代英雄，为了自己的明天，而结成的神圣同盟，一个也许无敌的利益共同体。

这是智慧与勇气的婚姻，与审美无关。

在我看来，这桩婚姻的赢家首先是时代华纳。是时代华纳抓住了机会，使某一个传统媒体找到了蜕变的途径。

时代华纳的 PATHFINDER 网站还活着，但已经失败了。时代华纳作为传统媒体在互联网上的一次耗资巨大的游戏没有演变成喜剧。这一次，时代华纳注定要赢。因为，他放下了自己传统媒体的身段，热情地投入了新媒体的怀抱。如果时代华纳在 21 世纪，赢下了这场豪赌，就赢在此处。

当然，AOL 同样是赢家。他的高明之处在于：不在乎有人分享胜利成果。他要的，仅仅只是 AOL 是最后胜利的拥有者，与许多伙伴一起分享最后的胜利也在所不辞。

我的想法是：随着时间的推移，如果这次联姻最终成行的话，这次联姻的意义，将更为充分地显现。我觉得，这次联姻的最大的意义在于：最后一次提醒那些仍对互联网无动于衷的人，时间不多了。

资源的整合可以制造奇迹。

在中国，我们看到了华渊与利方在线联姻后崛起的新浪。如果沙正治稍慢一会儿离开新浪，如果他推动的新浪与 Pchome Online 的联姻成行，今天的新浪又将是一个怎样的新浪？

没有理由责备王志东或者詹宏志放弃这样一次机会。也许，有更多更具想象力的机会等待着他们。

在这里重提这段旧话（其实那不过是几个月前的事情），我想表达的意思仅仅是，智慧与勇气可以帮助人在互联网这个世界中无限地放大自己的优势，最终使自己立于不败之地。

如果在昨天有人断言时代华纳会被 AOL 买下，那个人如果恰好不是凯茨，他一定是诺查丹玛斯。1998 年，我在 Chinaybte 上写了一篇稿子，讨论门户站点的建设。其中有这么一段，今天看起来，比当时更有意思：

“1998 年 7 月初外经贸部推出的‘中国商品交易市场’，是否能够成为中国的“外贸之门”？”

当由率先吃螃蟹的杭州‘中国黄页’的一位创始人（现阿里巴巴创办人马云）加盟、由外经贸部组织的这个网站出台时，是不是可以称之为一个梦幻组合呢？”

“在我们看来，这样的组合仍然是有缺憾的，仍然缺少了一些资源要素。”

“如果 CCTV 也是中国商品交易市场的发起人之一呢？”

我还想请大家不厌其烦地一起来复习文中的另一段话：

“现在问题的关键是‘怎么做’，是如何合理地配置资源。”

“强势媒体（CCTV）与 IT 产业之间的联合，可能产生的能量值得探讨。”

“这种联合，这种重组，目的并不在于消灭竞争，走向垄断。这种组合的目的在于，尽快地提升竞争的质量，以使我们在面对来自更大的生态系统的竞争，面对雅虎这些海外来客时，有足够的抗衡的能量。”

“这种联合的出发点是，尽可能快地建树品牌，尽可能快地聚集能量，从而尽可能少地浪费资源，产生效益。”



我不想费神装修这两段话，以更具煽动性的方式来表述同样的观点。

我觉得，美国在线与时代华纳的联姻，正好是这样更具煽动性的方式。两个在各自领域内的顶尖高手，决定携手同行，这意味着什么？

世界足够大。绝不会因为 AOL 与时代华纳联姻，这世界就突然变得容不下人了。但是，世界的确变得越来越小，空间的确被越挤越扁了。

中国的网络巨人，以及其他种种巨人，在思考自己的数字化生存的时候，是不是也该琢磨写几部让人击节喝彩的传奇？

显然，21 世纪的复兴，需要这样的传奇。

小品时代该结束了。

2000 年 1 月 11 日

IT 英雄发烧友

记者的怀疑精神、求证欲望、独立思考能力与超然的批判精神哪儿去了？

“发烧友”式的报道是否利于该行业的发展？

许多人喜欢白岩松、水均益，喜欢他们的新闻评论。那是有原因的。其中之一，就是他们的深沉。玩深沉挺累，但这样的玩法，能够玩出品位。无论你是故作深沉，还是你实在深沉，深沉比浅薄要好。至少，玩深沉的人明白，深沉比浅薄要好。如果你恰好有点深沉，一如白岩松与水均益，那么你应该玩一把深沉。

你是不是觉得，我们的某些记者，面对 IT 英雄及准 IT 英雄的时候，太像一个发烧友了？此时，我们是不是过于缺乏了那些诸如犀利、敏锐、无情、执着的感觉？太不深沉了？

见官加一级，这是不知就里的人对记者职业的美丽误会。但是，我们的记者如果不能俯视被采访对象的话，至少也应该成为一个平等的对话者。

你应该有勇气（也许更重要的是能力）扔给对方一些他们不愿意回答，或者很难自圆其说，甚至令其难堪的问题。你的肩上扛着舆论导向的重任。你不能将导向的舵交到对方的手中，使自己看起来像个“托儿”。

也许该举两个例子了。举正面的吧。

我很喜欢网络评论家王靖韬的文章。此兄也不时在“托”朋友，但他对于网络英雄照样嬉笑怒骂。那份酣畅的情怀，让人看着就感觉痛快。还有笨狸（Banly），此兄逮谁灭谁，虽经武林高人点拨，循循善诱地问以“你还想在 IT 圈内混吗”，仍然痴心不改，率性而为。

刘韧是计算机世界的一张王牌。这张牌之所以值钱，是因为他深沉。你读一下他的著述，从 50 个人到企业方法，到星罗棋布的评论，从行文间你可以看到他爱护自己的朋友与采访对象，但他也从来不讳言自己的意见。我和一位被他又表扬又批评了一番的著名网站负责人说起刘韧的稿子，这位仁兄感慨地说：“诤友难得。”

《中国青年报》《北京青年报》《南方周末》等地的记者在不该给人留面子的时候就不留面子也是出了名的。

在他们身上，你可以看到尊严，记者及撰稿人的尊严，当然，还有更为珍贵与难得的媒体的尊严。

但是，我们并不总能在 IT 报道中看到尊严。

方兴东对于 IT 媒体及 IT 报道中的软骨病进行过严厉的剖析。他有资格做这样的工作，因为，面对微软这样的巨人，此兄毫无怯意，他以他的执着与勇猛，赢得了人们的尊敬。事实上，在他与微软进行一个人的战争时所表现出来的斗志，已经充分展示了他作为一个独立批评家与发言人的独立人格魅力。你可以以“炒作”一词轻描淡写地界定方兴东的工作的意义，你可以不喜欢方兴东的风格，但是，你无法说服许多人接受你的界定，你无法让人们的口感与你保持一致。

方兴东在 1999 年种种网络名人龙虎榜上始终拥有一席之地原因，正在于其独立批评家的独立人格。没有这一点，方兴东不能称其为方兴东，哪怕他才高八斗，气贯长虹。

如果 IT 业界内外拥有一系列的方兴东，怀着种种方兴东式的“炒作”动机，炒微软，炒英特尔，炒联想，炒方正，炒所有巨人们以高八度的音量炒作的种种概念与实践，而不仅仅像发烧友似的一味为微软、为英特尔等歌功颂德，则 IT 的天空是不是会更加晴朗？

在此，我还想说一下《计算机世界》的女记者蒋胜蓝。2000 年 1 月 3 日，这位才华横溢、满怀激情的女记者在其报社决策人的强有力支持下，引爆了一个不少人讳莫如深的话题：中科院计算所与联想。

中科院计算所大约没有在《计算机世界》投过一分钱的广告，计算所将来大约



也只有极少的概率会在这份出版物上投广告，但是联想却是他们的大客户。

挑开这个敏感的话题，蒋胜蓝及更具宏观视野的《计算机世界》老板们就没有考虑过广告大客户的感受？当然考虑到了。蒋胜蓝这组重头报头的按语中已经清楚地表明了这一点。但是，他们义无反顾地推出了这组报道。

中国最具影响力的 IT 媒体不对中关村内最引人注目的事变进行报道与评析，谁来做？这种舍我其谁的气度，让人不能不献出自己的敬意。

我相信，《计算机世界》不会因此在赢得喝彩的同时，失去若干广告。如果《计算机世界》因此真的失去了某些广告，得与失之间的出入，很容易算清楚。

面对 IT 英雄，得像王靖韬、蒋胜蓝、方兴东等那样，不让 IT 英雄头上的光环晃了眼。他们的确是当代英雄，看看那些记述他们在猎取风险投资时千辛万苦，百折不挠的故事，你就会明白他们之所以会成为英雄的原因。但是，正如你在镜头前所看到的，他们不就是那么一个十分真实的人吗？他们不和你我一样，喜欢自己的同事中多一些美丽的异性？

也许，IT 数字英雄过于专业了，我们的不少记者已经失去了解析他们的能力。

作为一个记者，怀疑精神、求证欲望、独立思考能力与超然的批判精神上哪里去了？

举个例子，他们说个怀里揣着太多的钱、头脑里装着太多的欲望的风险投资家的故事，你信不信？你就没有丝毫的质疑挑剔？你就那么兴高采烈地用你的媒体作为扩音器现场直播？当然，用不着你出钱，所以你尽可以放水。

但是，在这个过程中，我们将自己在 IT 英雄或者网络英雄面前矮化成了发烧友。

这时，你显得不那么职业。

当然，如果你准备随时投身于这些 IT 英雄门下，接受他们提供的认股权，那是另一个问题。你的表现的确应该较好一些。不过，顺便提醒一下，你的读者不会满意你的表现，你的下一任老板，如果是一个真心英雄的话，大约也不会满意于你的表现。也许，他转过身去就会跟他的女秘书说：一个可爱的发烧友，不是吗？

2000 年 1 月 13 日

不忠的网上读者？——解决方案：忠于自己

网上读者为何不忠？

我们凭什么让读者在自己的领地待得更久？

忠诚是一种十分难得的美德。在互联网上，忠诚更加宝贵。作为女人，奥尔布赖特（时任美国国务卿）可爱不可爱，是一个不必讨论的问题，但是，作为网上忠诚的读者，她给我留下了印象。

忠诚与不忠

1998年3月，微软旗下的著名网上杂志 SLATE 由免费开始收费，这份每日更新的高品位网上周刊全年定价 19.95 美元，不那么贵，但订户数还是从 20 万直线下降。在留下来的不足两万的忠诚的读者中有奥某。她给迈克尔·金斯利写了一封电子邮件，说她一直追随着金斯利及他的远见卓识。

被奥卿这样的女性追随，对于风度翩翩的金斯利来说，恐怕不一定是件乐事；但有这样一位高层次的读者捧场，金斯利似乎有些头晕了。他在一篇随笔中引述了奥卿的邮件。

因为网上的读者，都太无情与绝情了，相比之下，奥卿是引人注目的另类。

这个插曲，提示我们两点。

一个站点，只要有个性、有品位、有追求，是可以拥有忠诚的读者的，例子就在这里。

第二点是，网上的绝大部分读者虽然对于互联网具有足够的忠诚，但对于某个站点是缺乏忠诚的。逃离 SLATE 的那 90% 就是。比如我。我很喜欢 SLATE 杂志。相当长的一段时间内，我每天看 SLATE 请的一位名记捉刀编写的五大报头条综述电子邮件版 Today's Papers，每周看其五百余 K 的 Word 邮件版本，以进一步训练我的英语阅读能力。但是当他开始收费之后，我就不看这本杂志了。然后，当他再次免费之时，我仍然不看。在这过程中，我找到了太多太多好看的东西，养成了无法更改的阅读习惯。虽然有时去 SLATE 仍然感到亲切，但很少再向他贡献 Pageview 了。

几乎可以肯定地讲，网上读者是不忠诚的。

这显然不是假设，有一个调研的结果很说明问题。

美国伊利诺大学 1998 年 5 月发表的一项对典型的新闻网站的研究指出：访问者



仅有极少数常客，绝大多数访问者都是“过路”而已，因为没有足够多的独家材料吸引网民回头。

这项研究由 Newslink（美国新闻学评论，美国一个相当著名的学术站点）与伊利诺大学合作开发，由该大学著名新媒体评论家艾雷克·梅耶负责。梅耶与他的研究人员仔细观察一个美国的小型周报网站，追踪每一个访客以确定其多久来访一次，每次看哪些内容。

经过四星期的追踪，结果很不理想。利用 Cookie 技术及访客签名方式统计，有 92% 的访问者属于过路客，仅有 2% 的人多次来访。梅耶说，这 2% 的“常客”都有基本固定的访问模式，他们大多知道网站什么时候更新，而且在更新不久即造访，并且每周所查询的多是相同的事物。

另外，根据一家大型互联网市场研究公司 Engage Technologies 的调查，对于一个网站而言，大约有 80% 的浏览者访问一次之后就不会再次光顾，而且他们 35% 的上网时间只是花在大约 50 个网站上，只有少数网站对网民的吸引力在不断增加。

为什么不忠

事实上，这符合网络这一特殊的中介体的特性。当你有 500 个频道可供选择时，你怎么能够让一个人忠实地守着你的那一个频道？当他不断地来回换台时，你有什么可抱怨的？

而在互联网上，可供选择的频道，不是 500 个，而是 500 万。

网站建设者，必须以这一清醒的认知为前提，来提出自己的方案与规划。这么说的原因是，好像许多网站设计师、网络创意大师们在行文之间，将这个背景完全置诸脑后了。

我愿意共享一些我的个人经验。作为一个 24 小时中，有 7、8 个小时在网上的读者，我也是不那么忠实的。

每天 8 点钟准时上班，我首先看邮件。邮件中某一条信息及其链接可能就把我带到了天涯海角。然后，我花十分钟左右的时间，看一下网站的日志文件。接着，我就去 Chinabyte，这是我每天都去的站点。他每天更新一次，因此，一天之内，我只去一次。按照“看报看题，看书看皮”的模式，我迅速地看完头条与头条区域的重要独家稿件，看专栏天地的独家专栏稿，看“网罗”汇编的一组简要信息。之所以首先看 Chinabyte，原因是这里有不少独家的东西。有时，一些稿子不能一目十行，需要认真学习，我就 Copy & Paster，将稿子以 Word 格式存档，稍后再读。

接着，我读 CPCW，读新浪新闻中心首页，读科技新闻频道，读搜狐科技，读 ENET，读网易，读 e 经，等等。（我也常去各传统媒体网站，但不是去读新闻，而是去看朋友。因为，他们的重要新闻，在新浪、搜狐、网易，基本上都已经碰到。）

这样在信息阵雨中淋上一个小时，就该干活、开会或做其他差事了。

我进行了一番自我反省。总体而言，我的网上访问模式，是忠实的吗？从某种角度讲，我是一个忠实的读者。上述的那些站点，我每天都会去一趟；但是，我显然不那么愚忠，我只在那个站点待上一小会儿，如果没有我要的东西，就点一下鼠标走人。

网上浏览与我们陪夫人逛商场的概念是完全不一样的。夫人们逛商场，是地毯式轰炸，是扫描，走完一层又一层。事实上，商场你也只能这么逛，否则，你就不是逛商场了。

进入某一个商场，你要离开，是不那么容易的。门的确有好多，但几乎所有的门都在一楼。当你在商场的五楼，想离开时，你不得不乘着自动扶梯经过四楼、三楼、二楼，然后，再在一楼找到某一个出口。这么不厌其烦地描述，因为，我们正是这么不厌其烦地做的。

如果你是奔特定目标去的，那么，你从一个商场的某个柜台，直奔另一商场的同类柜台，再往下一站，是很辛苦的事情。那已经没有什么乐趣可言了。

但是，在网上逛却根本不是这么一回事。网上浏览者绝不会一层一层地逛你的商场，无论你的商场多么美轮美奂，除非他是第一次来你的商场（网站），否则他会很快离开。网上到处都是门。他可以直接从 28 楼进来，在餐厅饱餐一顿后，又从 28 楼离去。他浏览器中的书签，几乎就是一条飞毯，可以载着他去任何他想去的。

当然，最理想的模式是他（读者）在一楼大堂（首页）签到，坐电梯去 16 楼拜会一个朋友，然后携朋友上 28 楼中餐厅就餐，接着再到 27 楼西餐厅喝杯咖啡。稍后，又去 4 楼舞厅转几圈，去卡拉 OK 厅吼几声，吼够了，去隔壁的保龄球房一显身手。最后，在其中的某一个客房下榻。第二天，重复一次这一过程。

事实上，这不过是逗乐。你凭什么让你的读者在你的领地做完这一切？

我有一个主意：在这个网上平台上，把巴黎利兹广场、拉斯维加斯赌城、阿姆斯特丹水街、迪斯尼乐园、尼斯海滩以及加州好莱坞与硅谷车库搬进来。

不这样做，你没有理由与能力让人们以你的网站为网上生活的圆心。但是，要建造这样的天堂，除非你请格林斯潘来出任董事长。



忠于自己

这样的行为模式，使我对在今天（不是明天）营建网上社区，营建网上生活平台，不敢喝彩。

营建网上生活平台意味着，既要做门户，又要做（拥有）目标。这个方向不错。如果能够做到的话，问题是如何做。

网络门户现在仍然是一个热门的字眼。雅虎的一位高人这样描述雅虎：雅虎是一个机场，你去其他城市要从这里走，你从异地归来，还要从这里过。这是我看见过的最通俗易懂的门户概念。

有人对门户不满，提出了目标网站，提出了 hub 概念。我想，提出这些概念的人，肯定不是拥有门户的人。目标网站与门户站点相比，当然有其优越性，看起来挺美。但是，这种美感也只是字面上的。

请告诉我，哪一个目标，是我们待了就不想走的？playboy.com、whitehouse.com，或者迪斯尼？你的身体足够好，以至你可以在 whitehouse.com 那种地方一直待下去？

说目标网站很重要，我没有异议；说门户站点很酷，我赞成；如果说目标网站比门户重要，或者是门户后的标致性建筑，或者说门户比目标重要，我不那么明白。门户是什么我们都知道，那么，目标网站具体指什么？

新浪新闻中心是目标吗？当然是。你每天待几分钟？新浪新闻中心（目标）比新浪（作为门户）更重要吗？就凭你在新浪首页待的时间不如在新闻中心的时间长？

新浪论坛是目标吗？没有疑问。你每天待几个小时？好像，新浪论坛（利方在线论坛）早在新浪门户出现之前就已经如雷贯耳了。先有门户，先有目标？先有鸡，还是先有蛋？

8848 是目标吗？你已经在那里买了几样东西？我认识的人中，只知道有一个人从 8848 买了一样东西。由于种种原因，他花了 49 天时间，从那里买了一本书。如果他愿意，他只需花一个小时，去一趟新华书店，就可以买回那本书来。但他的经历很值，因为，他买这本书并不仅仅是喜欢这本书，他喜欢这一次体验。就此写了一篇文章，文章的稿费大于书款。

请帮忙列一张目标站点的清单，然后，我们来讨论一下，目标站点会如何左右我们的网上生活。

目标是特定的，门户是共性的。每个人有自己的不同于他人的目标（网站），你不能说你的目标重要，他的目标不重要。对于球迷来说，体育沙龙就是最重要的目

标。但是，对于猎艳人来说，最重要的目标是某某聊天室。从根本上讲，只有一个人自己的目标才是最重要的、最有意义的。

我想，从上述行文中，你一定明白我想卖什么药了。门户不错，目标挺好，Hub 凑合，平台也行。关键是你如何做。

身为网络中人，特别需要概念，需要营销，需要哄人。网下，CIS 已经风行了多年。网上，CIS 概念倒并不特别扎眼，但是，包装自己的动机十分强烈。

我总觉得，名字是符号，不值什么钱。牡丹二字中的美感，不是来自于这两个字，而是由这两个字所对应的那种花定义的。雅虎的魅力，也不是源自这两个字，而是来自那数不胜数的一条条由手工整合而成的链接与简介。

我想说的实际上只有一句话：面对不忠实的网上读者，最好的办法是忠于自己。忠于自己的理念、自己的创意、自己的设计，包括自己的概念。（当然，如果谁忠于 PUSH，就只能陪葬了。）因为，新媒体建设者，自己就不那么忠于自己，不那么自信。在人们揭竿而起，改弦更张之时，我是否也得跟风？

所谓忠于自己的概念是：认清自己的优势，最大化自己的优势。建立自己的绝对比较权威。集中注意力是十分必要的。无论你做的是门户还是目标，只要集中注意力，都会取得某种程度的成功。

奥卿之于金斯利，不就是这样的例子吗？

写到这里，我形成了一个想法。我将做一个笔记，将网络旗手们提出的种种新概念，做一个基本的记录，然后，每年进行一次比照。看看，这些旗手们都举过哪些大旗，挑了几次边？这挺有意思是吗。这创意版权所有，但可以议价出让。

2000 年 1 月 15 日

雅虎的下一个与下一个雅虎

整合、并购成形之后，相应带来了怎样的冲击与影响？

中国的网络业与网络业者，如何把自己的命运掌握在自己手中？

雅虎收购台湾第一大门户站点奇摩，在大中华地区引起了强烈的反响。的确，这是一个分水岭。大中华地区市场，在雅虎等网络业巨头的心目中，开始成熟了，



有做头了。否则，雅虎何以一掷约 2 亿美元，来试探这一市场？

对于大中华地区的网络业者，这意味着什么呢？雅虎的下一个目标是谁？而下一个雅虎又是谁？

资本的力量原形毕露

雅虎一出手，就奠定了自己台湾第一门户的地位。奇摩本身就是台湾地区第一大站点。加上位居第四的雅虎台湾，雅虎对于台湾市场的控制将是强有力的。台湾网络业者，因此有一种悲观主义的倾向，认为连第一门户都被并购，第二、第三，及其后的网站，还有空间吗？

这种失败主义的说辞，悲观了些。但是，其中表露的对于强大资本的敬畏之感，是理性的。资本的强大破坏与建设的能力，无法低估。

而雅虎只不过是全球网络业的一极。其竞争对手中，对亚洲市场有兴趣者，屈指算来，就有 AOL、LYCOS、CNET，以及 MSN。当然，还会有其他巨头出手一搏。比如，EXCITE 等。面对雅虎这样的速战速决的大手笔，他们会采取些什么行动，在什么时候成为下一个雅虎？还会有哪些台湾的站点成为他们的猎物？当然，对于台湾那些处于相对比较困难发展时期的网站来说，像奇摩这样被兼并，虽然有些无奈，但也实在是一条不错的出路。

可以毫不迟疑地预言，在亚洲互联网上，接下去将可以看到一个又一个资本的故事。以资本为核心，大中华地区的网络资源将进行大范围的重组。有人甚至提出一种令人拍案惊奇的并购思路：雅虎直接收购 tom.com。

这的确是一个不错的主意，如果谁打算直接进军香港与大陆市场的话，当然，成本高了些。

不过，想象力总是苍白的。也许雅虎永远不会去收购 tom.com，说不准 tom.com 正是下一个雅虎。但一定会有一些令人拍案惊奇的故事出现在互联网上。这是互联网发展的必然过程。

被并购的宿命

资本是强大的，资源同样具有力量。投资奇摩的投资人们，经过这一回合，个个成了赢家。相关公司在台湾证券市场上，连续多日涨停。他们手头的筹码，就是用较小的资本打造的奇摩。现在，他们有机会将自己手中的资源兑现成资本。

那么，其他门户站点手中拥有的各种资源呢？同样是有力量的。PChome Online

等仍是有力量的。他们同样可以找到自己的归宿。当然，他们应该考虑的，也许不是独自与雅虎奇摩抗衡。他们也许不得不加入另一个团队。早在 1999 年，Pchome Online 就曾与新浪谈过婚嫁。目前，业内盛传微软的 MSN 将要并购台湾排行第二的门户蕃薯藤。

被并购几乎成了台湾最有前途的网站的宿命。最终，台湾的诸大网站，也许都将成为外来巨人的子公司。

这些变故，其影响力，显然不会仅仅局限于岛内。事实上，不少业内人士将此事看作是雅虎“农村包围城市”的变招。人们都明白，大中华地区真正的市场在哪里。收购奇摩，只不过是雅虎进军大中华区市场的扎实的一步。经过这一个回合，雅虎拥有了一个坚实的根据地。在其他区域市场，一方面，他可以通过同样的方式，来确立自己的领先地位；也可以通过嫁接相关的资源，来建立自己的竞争力。

具体到大陆市场，雅虎会怎么做？雅虎没有理由不以同样的方式来迅速确立自己的版图。这是常识。从另一个方面讲，如果不以这样的模式来行事，则雅虎在大陆市场上要有所作为，恐怕得以相当长的时间为代价。

当然，由于大陆市场的具体情况，雅虎暂时可能无法以这样明快的方式来攻城略地。同时，大陆地区市场的成熟度，也还没有达到理想的水平，恐怕雅虎也不会贸然行事。但是，当完全消化奇摩之后，当香港、大陆市场趋于成熟之时呢？雅虎的注意力最终必将转移到香港、大陆市场。众所周知，这才是雅虎真正关注的对象。

雅虎目前与方正有战略协作关系。虽然方正正在传统媒体领域有众多的合作伙伴，优势明显，但在互联网领域，方正目前还没有多少过人之处。通过方正短期内来打开大陆市场，显然是有困难的。雅虎必然会寻找其他伙伴。而潜在的伙伴，最理想的当然是现实的敌人，比如，新浪、网易、搜狐，也可以包括 tom.com。按照雅虎的行事风格，也许，最合其胃口的就是并购这些一流站点。不过，这些公司均为上市公司，操作上牵涉面广，同时，成本也高。

显然，这样的算命没有任何意义。我们在这里作这样的讨论的唯一出发点是：必须关注雅虎等全球网络业巨头的大手笔整合行动。这种整合是不可避免的。早晚都会发生。关键在于：整合、并购成形之后，可能会带来的冲击与影响？中国的网络业与网络业者，如何把自己的命运掌握在自己手中？

借助于相关产业政策的保护，大陆地区的网站被恶意兼并的概率较小。但是，中国的网络市场绝不是避风港。各种变通的管道是存在的。事实上，由于目前网络业的低迷，各网络公司本身并不排斥并购。或者说，有相当一部分网站还将被并购



作为延续网站生命的有效途径。

tom.com 的一系列并购行动，不是进行得相当顺利吗？163 邮局，以及鲨威体坛、羊城报业广告等都相当顺利地进入了 tom.com 的版图。雅虎或者其他巨头，完全可以通过相同的模式，甚至更为激进的方式来取得自己所需要的资源。

当然，这种纯粹的商业行为，不必以其他视角来观照。虽然，这些举措绝不仅仅只有商业上的意义。但是在现阶段，这些并购行为的意义主要还是商业性的。以此为跳板，在相当一段时间之后，也许我们可以看到其附加价值的体现。

因此，中国的产业政策制定者，应该有一些宏观的规划。中国的网络业者，如果希望保持自己的大旗始终高高飘扬，需要进行一些自觉的、必要的积累与整合。任可一个网络业者，要想以一己之力，在这样的惊涛骇浪中生存下去，都是不可能的。他们必须整合相关的力量，尽快地做大自己的船队，尽快地使自己成长起来，否则，互联网的版图将不是人们所乐意看到的。

也许，在许多网络公司埋头于清理门户、减人增效，使财务报表好看一些之时，整个互联网产业已经风云突起。当他们抬起头来之时，可能发现，原来他们是在为自己准备嫁衣。

下一个目标是谁？

不久前，我们看到高盛发布的一份研究报告称，新浪将成为大中华区门户站点的“终结者”。报告对新浪寄予了厚望，也给了中国的互联网业一份期盼。这样的评估是合理的。但是，当发生了雅虎并购奇摩案之后，高盛的报告起草人是否仍然坚持这样的论点？

在搜狐宣布并购 Chinaren 之后，搜狐自我感觉有机会冲击中国第一门户网站。业内不少人士认为，这场联姻对新浪构成了一定的压力。现在雅虎主导的并购案发生在台湾，距离是远了点，但是，他让人们看清楚了，全球网络业巨头，会如何行事。对此感觉压力的，可能不会只是台北的詹宏志等人。

新浪将要面对的，不只是一个雅虎奇摩联盟。他将要面对的，还有其他一些网络巨头的挑战。雅虎的举动，对于大中华区内的本土业者是一个刺激，对于与雅虎肩并肩、脚碰脚、一般高的兄弟来说，也是一个刺激。或者说是一个更大的刺激。一场这些巨人之间的争夺战，在大中华区内展开，并不是不可想象的事。比“雅虎的下一个是谁”更可怕的问题是：下一个雅虎是谁？

在这场角力中，中国的本土网站，将会成为牺牲品，还是成为受益者？

这就要看从哪个角度观察了。

比如说，奇摩案中，奇摩是赢家，还是输家？一般而言，奇摩及奇摩的原始投资人，都是赢家。不会错。但是，从长远看，奇摩会是赢家吗？

据报道，詹宏志认为奇摩委身于雅虎“可惜”。这种感受相信奇摩人也有。但是，这样的选择事实上是目前奇摩可能作出的最理想的选择。一个据守台湾岛的奇摩，发展空间能有多大？而奇摩的示范效应，将会改变人们的价值判断。原先还放不下身段的本土业者，在经历这些变故之后，可能会相当容易地接受兼并的建议。

也许有不少人还期待着自己成为下一个。因为，如果你不能成为下一个的话，由于竞争对手的体量突然成倍放大，力量对比失衡，日子过得会更为艰难。

大者恒大，赢家通吃，这个残酷的丛林法则，在高度文明的现代社会，仍然是颠扑不破的铁律。也许，面对挑战的大中华地区的所有网络业者最终的解套方案只有众所周知的一个：尽快把自己做大。但是，如何尽快做强做大，知道的人看来实在不多。

也许我们得给自己留下一个光明的尾巴。大中华地区的华人，在云谲波诡的全球市场中，凭借自己的智慧与勤奋创造了一个又一个的经济奇迹。新加坡，以及香港地区、台湾地区，现在的大陆地区，都在全球化浪潮中以自己独特的竞争优势站住了脚跟，并不断地拓展自己的实力与实地。

我们应该期待互联网上重现这样的过程？

2000年1月15日

新千年：报业走出网络版

是什么促进了报纸网站的改革？

新闻媒体网站的经营者，曾超然而冷峻、深入而犀利地剖析过自己吗？

很多报纸网站 1999 年岁末、2000 年年初进行了改版。报业网站正在新千年大步走来之际悄悄地进行着一场革命。

上海申网无疑是最引人注目的。申网是文汇新民报业集团的大手笔，从站点的名字就可以看到其目标、定位及气度。



《广州日报》网站也进行了有相当力度的改版，名字改作大洋网，令人耳一新。

以《中国经营报》《精品购物指南》作为资讯后盾的“中国商务在线”正在大举招兵买马。

《人民日报》网络版仍叫网络版，但中国地方新闻联报网等一系列频道、栏目，以及每天十余次更新，早就突破了“网络版”范畴。或者说，重新定义了网络版。预言《人民日报》网络将在网络版之外，另行开天辟地，大约也不会有错。

《光明日报》网站正在逐步实施的“光明百网”概念，更令人侧目：目前的《光明日报》网络版将演变为“光明新闻网”，与已经推出的“光明人才网”“光明图书网”，以及将要推出，的“光明医药网”“光明体育网”“光明影视网”等各类热门专业站点，共同构成“光明网”，成为中文门户网站。

而在互联网上焕发青春的《华声报》正在酝酿一些新的巨制，给人以新的惊喜。

作为 CNNIC 四次统计中唯一一家在十大网站评选中金榜题名的传统媒体，《电脑报》CPCW 也在新千年来临之际，打出了一个充满豪情的名字：天极网。

这些举措会给报业网站的发展带来什么促进与推动？改版之后的报业网站能够给网友哪些更令人满意的服务？

改版后的报业网站，与诸多商业网站的距离还有几公里？

作为一个方面军，报业网站将在中国网站序列中占据一个什么位置？扮演一个什么角色？如果在 CNNIC 1999 年的统计中，报业网站总体上讲名落孙山的话，在 2000 年的统计中这种格局会有所改观吗？

在另一方面，随着改版的进一步展开，报业网站发生了什么？是什么因素在推进报业网站的发展？

如果对这些问题有一个明确的认知，那么，我们可以找到继续不断推进我们报业网站发展的动力。

我们不谈宏观的背景，主要来看一下在微观上起作用的因素。

1. 投入的增加。这是显而易见的。你只要对比一下新版申网，与现在仍在同步发布的《新民报》《文汇报》的网页就可以明白，新版申网注入了一些什么。这些什么是如此显而易见，你在申网首页都可以找到。

人民大学的新闻系学生们在彭兰教授的指导下对 8 个新闻媒体站点进行了追踪调查，其系列报告中披露的信息引人注目：几乎所有的新闻媒体网站都面临投资不

足的问题。而 2000 年大部分新闻媒体网站都将加大投入。其中,《法制日报》将投入 3000 万,60 人来做《法制日报》网站;如果这个数字没有错的话,我们也许该问:做“网络版”显然要不了那么多钱与人,《法制日报》要做什么?

2. 报人的大量投入。一些实力雄厚的报业集团的同仁跟我说过一些大白话。他们认为,浙报网站(浙江在线)之所以在 1999 年出来后,给人一丝新意,原因是浙江在线投入了一批长期从事采编工作的人员——报人。这些报人,将传统报业的运作思维与技巧带入了报业网站,使技术与内容进行了一次有效的整合。他们认为,在整个 1999 年,国内不少实力雄厚的报业集团的网站,基本上是由技术精英在主导,他们迫切地呼唤着报人的加盟、团队的有效组合。

现在,报人正在大量投入。这同样是一个决定性的因素。

3. 思维模式的拓展。不少报纸已经告别了“网络版”。1999 年报业网站最大的进步,即在于走出网络版。“网络版时代”的超越,意味着,报业网站作为一种新媒体,真正拥有了一种自主的自觉。人人都明白报纸网络版不能仅仅是照搬印刷版,但是,如何从机制上、从模型上确立这种思维,并进而展开实践呢?

1999 年,新开张的《浙江日报》网站(浙江在线)引起了人们的注意。并不是说浙报网站做得有多好,不,一点也不苛刻地说,浙江在线还相当幼稚;被称为“中国网络传播学首席学者”的闵大洪 1999 年 8 月在《中国报刊》月报上以《党报网站发展新思路》剖析浙报网站时,在肯定了浙江在线的一些实践后,提出了一系列直率的批评。浙江在线引人注目的只是一丝新意,一种思考,是对于“党报网站发展的模型的突破与塑造”。

也就是说,报业网站能够做些什么这个问题,浙江在线给出了一个自己的回答。但是,他们做得还很有限。

1999 年初推出的浙江在线(《浙江日报》)、河南报业网(《河南日报》);1999 年中推出的深圳新闻网(《深圳商报》)、山东在线(《济南日报》),1999 年底推出的申网(文汇新民集团)、大洋网(广州日报集团)等的意义即在于此。

报业网站除了做网络版外,还应做些别的什么。如果说浙江在线在 1999 年初明确提出了这一概念的话,那么,申网、大洋网在 1999 年底有力地实证了这一概念。如果说浙江在线、申网、山东在线还具有明显的地域色彩的话,那么,大洋网则让人感受到了报业网站面向全球的豪迈情怀。“中国商务在线”同样如此。

事实上,我们的报业网站一直在做许多事情,但是,很少有意识地对其进行标识,很少对其进行包装,很少对其进行强有力地推介。



当然，这方面的思考，也是有限的。

4. 组织架构的确立：我们说申网模式值得关注，原因在于，其商业化运作格局的建立。运作申网的文汇新民网际传讯有限公司的建立大大拓展了所有国内报业网站的想象空间，形成了一个全新的模式。据了解，国内不少新闻单位在探讨建立这种市场化运作的机制，但真正挂牌运作的到目前为止仅此一家。

这种自主经营、独立运作的模式，符合市场经济规律，为报业网站实质性的发展，奠定了基础。同时，为社会资本的介入，提供了契机，最终必将成为报业网站建设的基本框架。

5. 理论建设与信息沟通管道的形成。在这里，我想推荐一批由报人转轨而来的新媒体人的思考。《珠海特区报》网络版负责人李轶在 Chinabyte 专栏天地中推出的一组共六篇专论，《无锡日报》网络版负责人安健对于地方报纸网站建设的高质量论文及其令人耳目一新的“地地合作”论，以及《中国青年报》《光明日报》《科技日报》网络版负责人和他们主持的印刷版电脑、网络专版对于报业网站发展的深入探讨，都是报业网站建设的宝贵的思想积累。

《人民日报》网络版的“网络版动态”是一个引人注目的媒体网站建设思想库。《人民日报》网络版围绕“网络版”组织了三次高规格座谈会，其会议纪要具有高额商业附加值。我们要感谢《人民日报》无私地将会议纪要公之于众，让人们分享他们的思想成果。事实上，三次座谈会上各路嘉宾提出的坦诚、中肯的意见，不仅对人民日报网络版具有参考价值，对所有的报业网站，具有同样重要的价值。

新浪网、浙大新闻传播学院、新闻实践杂志、浙江在线四家联办的“中国新闻传播学评论”（CJR）也做了不少工作。CJR 作为中国网络传播的“思想引擎”，其推出的“大洪视点”“老魏说法”、“语者彭兰”、“陈绚讲坛”、“新媒体观察”等，在业界引起了广泛的关注。

同时，人民大学新闻学院的学生们在彭兰老师的组织、指导下，对 8 家各有特色的新闻媒体网站进行追踪调研，其系列长篇报告对于报业网站的经营者们来说，是一份令人喜出望外的厚礼。新闻媒体网站的经营者们，曾经如此超然而冷峻、深入而犀利地剖析过自己吗？虽然这些同学对于我们报业网站的经营者的苦衷了解得还不很全面，但是一批认真的局外人的认真地凝视，的确洞悉了报业网站经营中的种种遗憾。

报业网站就是这样在批评与自我批评、表扬与自我表扬的过程中，一步一个脚印地往前走。

6. 报业网站经营产业化，投入多元化呼之欲出。

当诸多商业网站被汹涌的海外资本推动着像吃错了药的牙买加人约翰逊那样在奥运赛场跑道上疯跑着的时候，报业网站要跑得足够快，同时也必须寻找自己的“长征二号”、“长征三号”火箭。事实上，他们完全有可能与红色资本家们联起手来，谱写中国人自己的网络童话。

我的意思是，报业网站或者其开办的系列网站通过接受社会融资，将获得前所未有的能量。据我所知，国内资本的不少经营管理者，正在用焦灼的目光仔细地审视互联网。而报业网站所具有的媒体、网络双重概念，使其格外引人注目。同时，国内资本市场上一批呼风唤雨的巨人，也正在考虑在上海、深圳、香港证券市场上，实现“网络”价值的种种方案。事实上，国内不少报业网站都在接待手握重兵的红色资本家。

2000 年，走出了网络版的中国报业网站，将给人们怎样的惊喜？

2000 年，也将是中国报业在互联网上争取主动的一个仅有的决赛机会。

综上所述，也许我们可以乐观地预言，2000 年的中国报业网站将进入一个实质性的发展阶段。1999 年及以前的工作充其量不过是热身。中国报业至今还没有十分投入地在互联网上进行围猎。但是，在 2000 年，可以也应该看到中国报业在互联网上展示自己的力量了。

2000 年 1 月 19 日

难以量产的思想

思想可以量产吗？

还有比 idea 更值钱的商品吗？

一位互联网络业高人对以网络传播研究为基础的 CJR(China Journalism Review) 以及新媒体观察(New Media Review) 相当赞赏。但是，他直率地指出了 CJR 和新媒体观察的一个致命软腹：你无法使你的思想的生产形成规模。也就是说，思想难以形成批量生产的格局。大白话是，CJR，或者类似的以学术性为特征的站点的商业前景是并不明朗。



从这位高人的毫不含糊的判决中，我感受到了一种震撼。

他肯定了 CJR 的一部分意义，但同时又否定了 CJR 的另一部分意义，比如，商业意义。直觉告诉我，他是对的。

我们在设计这个站点时，明确地将其定位为“非营利的媒体思想超市”。但事实上，设计这个站点时，我们十分实在的想法是：一点儿都不认为这个以“非营利的学术站点”为定位的站点，会无法赢利。我们对这个站点充满信心，因此，我们十分投入地来建设这个站点。

这是一个提供真实，而不是虚拟价值的站点。这是一个 Idea Market。还有比 idea 更值钱的商品吗？

我们的信心是有道理的。我现在仍然认为 CJR 是有价值的，而且，其提供的价值，以及其本身的价值，随着注意到这个站点的人越来越多，正在不断地攀升。网络，正在充分地挖掘 CJR 的网络价值。

但是，我的确认为，CJR 提供的思想是无法量产的。当我们计划中的在 CJR 个人频道提供 100 位知名传播（以网络传播为主）学者个人专栏的方案于 2000 年底完成时，CJR 仍然无法形成规模。思想并不会以规模来取胜。但是，没有规模的思想市场，是没有商业意义的。我说的是，作为一个市场，是没有意义的。虽然思想本身具有无法估量的价值。

CJR 目前已经成为网络传播研究的一个重要的网络橱窗。来自新闻宣传、网络宣传管理层的积极信息，以及来自网络业的热情关注，使我们有理由相信 CJR 已经形成了某种强势，正在构筑某种形式的盆地效应。各种资源，正在加速向 CJR 汇聚。

但是，思想的难以量产，将成为 CJR 的现实瓶颈。

《新闻战线》《新闻实践》杂志，以及《哥伦比亚新闻学评论》《美国新闻学评论》杂志，永远无法卖得像《时尚》杂志、《伊人在线》以及《大都会》杂志那样火。

理由太简单了。

任向晖的网络广告先锋网站，是一个值得关注的站点。这个站点和 CJR 一样，提供某种真实的价值。不久前，这个站点正式走向商业化运作。网络广告先锋送给他们的朋友们一个漂亮的笔筒。我喜欢这个笔筒，因此用它升级了原有的笔筒。因此，网络广告先锋的新名字 WiseCast 每天不断地撞击我的眼球。

有一次，我想，网络广告先锋送给读者的礼物是什么呢？任向晖以及他的伙伴杨伟庆能够使他们的思想量产吗？他们如何使一个具有一定学术水准与品位的站点

走向商业化？他们手中没有概念，比如电子商务，无法以概念来为自己定位，他们只有手中拥有的相当特别的价值。

这是一个很有意思的故事，一个值得关注的故事。虽然商业化网络广告先锋，花不了多少钱，但是我相信，网络广告先锋商业化的故事，将比诸多美元堆出来的商业模式更为动人，更为真实。

我们需要真实的故事。而真实的故事，听起来总没有虚构的来得抓人。

如果说，任向晖还没有向我们提供他如何量产他的思想的模型的话，即将出现在人们面前的中国互联网实验室将提供一种答案。由方兴东、姜奇平、王俊秀领衔的这个互联网实验室正在大举招兵买马。从他们开出的买单来看，这是一次大采购。

通过采购脑袋，来量产思想？

方兴东、姜奇平、王俊秀三颗脑袋的聚变能量人们都已经领教了。围绕着这三个核反应堆的众多脑袋，将创造一个怎样的 **Idea Market**？

我与本文开头给我以点拨的互联网高人讨论过互联网思想库（**Think Tank**）的问题。我们讨论了互联网上的布鲁金斯学会与兰德公司出现的可能性。我们讨论的结论统一在“难以量产的思想”这一认知上。

当我们下一次讨论这一话题时，不知道观点会不会得到些修正。

但是，有一点是肯定的：互联网正在向纵深发展。人们需要更加深入地来认识互联网。对于互联网思想的需求将进一步扩大。

互联网实验室、网络广告先锋以及 **CJR** 的故事，也许值得认真一读。

2000 年 2 月 1 日

明天的报纸什么样

明天的报纸是什么样的？

全身心投入电子商务，与全身心投入网络内容，谁的机会更多一些？

想给自己的“网络热”退退烧，一段时间内，只看，只乐，不写稿，不多嘴。谁知，没过上几天就无法坚守承诺了。詹宏志的原生网络报《明日报》问世了。这



位互联网上的传奇知识分子又编织了一个网络梦想。这回是一个很大的梦想：明天的报纸。

作为今天的报人，你没法抑制住去看一下明天的报纸的冲动。而看了，你就不能不说上几句什么，因为，昨天我们在办报，今天我们仍然在办报，只不过是在网上；明天，我们还将办报，在网上以另一种方式。

看看明天的报纸

明天的报纸会怎么样呢？

看到消息就去《明日报》。看《明日报》，远没有看詹宏志决定要牵头投巨资创办《明日报》那条消息更让人震撼。《明日报》事实上只是一张今天的报纸。看看《明日报》的梦幻团队，就知道，《明日报》将只是一张互联网上的今天报。因为，《明日报》的编辑全是今天台湾成功的报人，他们最在行的，肯定是在互联网上克隆今天的报纸。克隆比创造要好办一些。

这不是批评。这是我对于这批参与编织一个伟大的梦想的人们表示敬意的最高形式。他们的确不知道明天的报纸该是怎么样的，他们知道的不会比你我多多少。至少在今天是如此，这没有什么不对的。

但是，在这样的情况下，他们敢于来办一张明天的报纸。

也许，明天就不一样了。明天他们会知道的多得多。因为，他们每天都在创作明天的报纸。他们会逐步地闹明白，明天的报纸是什么样。

这是多么有趣的游戏。

有兴趣的人，可以一起来看《明日报》如何进行一场公开的实验。这场实验事实上存在着失败的可能，因此，实验本身就更具有戏剧性。但是，无论这个实验的成败如何，明天的报纸真的出现了。有那么多以睿智著称的知识分子相信这样的游戏结果是赢。

为什么人们没有热情

网络界好像对于《明日报》并没有什么热情，这是可以理解的。否则，就会满世界全是詹宏志了。大家对于《明日报》缺乏兴趣的另一个原因是，这是一张根植于台北的网络原生报，台湾岛以外的汉语读者除非有特别的理由，比如我，爱看热闹，否则没有理由去看这张报纸。

我也没有兴趣去搜集台北的人们对于《明日报》的反应。我想，也许不少台北人也还没闹明白，为什么有了那么多的报纸及网上报纸，还需要一份网络的原生报纸。

他们也许得明天才会明白《明日报》为什么存在的原因。

但是，我想提请报人，以及网络从业者们关注《明日报》。因为，这份今天看来并没有什么特别的网上报纸，也许代表了明天。詹宏志已经做对了许多事情，因此，很可能这一件也对。

我知道的，詹宏志做错的唯一一件事情（对于他本人来说，这可能是他曾犯过的最大的错误，时间最终会说明这一点）是，因为沙正治的去职，最终谢绝和新浪联姻。假如真如沙正治设计的，新浪和 Pchome Online 联姻，那有多热闹。那是许多人无法想象的天地。

《今日美国报》花了十年时间，扔了十亿美元，最后走向赢利。我不知道，将《明日报》与《今日美国报》相比有多么不合理，但我的确知道，预言《明日报》会像《今日美国报》成为全美国人的报纸一样，成为全中国人，无论他生活在台北、上海，还是香港，是荒谬的。

因为，《明日报》，就像 Pchome Online 一样，有着他无法自我消弥的局限，地域的以及非地域的局限。沙正治与詹宏志以及王志东们都明白，局限在哪里，真正的市场在哪里。

明天的暗示

我想提请报人，以及网络从业者们关注的是：互联网将每一个实验的意义，都放大到了无以复加的地步。我们不能对明天的暗示视而不见。

很多人在问：明天的报纸是什么样的？但是，很少有人真正地追寻明天的报纸。很少有人有勇气拿出一张报纸来对大家说，这就是明天的报纸，并且将其命名为《明日报》。

仅凭这个原因，詹宏志这个斯文的网络牛仔，就值得给几下双击，用你的鼠标与手掌。

自从有了现代意义上的媒体之后，媒体就是最赚钱的行业。无论这个媒体是报纸、电台，还是电视。在网络时代，网络媒体仍将是最赚钱的。我想，真正驱动詹宏志的，除报人的实证精神外，还有就是这样对于媒体含金成色的清醒认知。



与那些全身心投入种种电子商务的网络英雄们相比，全身心投入网络内容的詹宏志，谁的机会更多一些？

2000年2月17日

网上报纸的“原罪”

平面报纸为什么可以收费？

报纸的数字化未来路在何方？

网上报纸难以为继是由多方面因素造成的。泡沫化的宏观背景，日趋低迷的网络广告市场，失之偏颇的商业模型，以及其他一些原因，都应该对此承担一定的责任。在此，我们主要汇集了人们对于网上报纸的技术面的分析，切入的是此前人们尚未深入探究的技术问题。你可以不同意他们，比如文·克罗斯比的观点，但是，你不能不了解这些观点。也许，这可以成为你寻求解决方案的一个参照——如果你不像诸葛亮的女婿那样聪敏地认为，网络媒体其实一无可取之处的话。

网络广告收费方式的劣势

网络广告收费一般基于广告的实际显示次数。通用的模式是 CPM (Cost Per Thousand)。网络广告 (通常形式是人称旗帜或图标广告的 Banner) 每出现 1000 次，一般收费 10 至 30 美元不等，在国内每千次收费 10 至 15 元人民币也不少见。

而印刷媒体通常根据发行量确定广告的价格。从某种角度可以说，报纸根据其所印刷的广告的多少来进行收费，这个小小的区别，导致了两者在财务上的不同的命运。

以《洛杉矶时报》为例。假设你在这个发行量达 100 万的报纸的体育版上买了一个广告空间。那天可能只有一半的人阅读体育版块，可能那些读者中只有一半的人事实上打开了刊有你广告的那个版。但是，你将不得不为 100 万的总发行量付费。

作为对比，网站就挺惨了。想象一下你在《洛杉矶时报》网站上买了一个广告位，那一天网站不重复访问者 (按不重复 IP 地址计算) 为 100 万。如果这 100 万中只有一半的人访问体育板块，并且只有一半的人进入有你广告的那个网页，那么你只需向网站支付基于 25 万实际显示次数的费用，而不是为整个网站的 100 万访问者

付费。

印刷出版物与网站的广告费率即使相同，阅读率相当，网站也只能赚印刷出版物收入的几分之一。

量、价背离

当印刷版报纸的发行量上升时，报纸可以收取更高的广告费用，这是约定俗成、天经地义的。一张报纸的发行量越大，受众面越广，广告效果越强。但是，网站的页读数上升时，出版商并不能因此而增加广告费率，甚至相反，费率有时还会下降。

如果 120 页的《洛杉矶时报》的发行量从 100 万份上升到 200 万份，报纸需要承担的额外成本是 100 万份、120 页厚的报纸的纸张、印刷、投递成本。他的收入是 100 万份新增报纸的发行收入及广告费率大幅提升带来的附加收入。按照赢家通吃的模式，这份报纸的赢利将大幅增长。

然而，如果《洛杉矶时报》网站每天的页读数翻番了，从 100 万到 200 万，他出版的网页也自动翻番了。那意味着，网站的广告位数量也同步翻番。网站突然间必须寻找翻番的广告位的买主，否则，他只能使原有的广告增加一倍的播出次数。在后一种情况下，网站的广告费率实际上打了一个对折，除非投放这些广告的客户愿意为这协议外的 100 万次 Banner 显示付费。网站后台的广告播放软件对每一条广告的投放次数都会有详尽的记录，并且可以通过相关参数的设置调节投放的资数。比如，你为某项营销活动进行的广告预算，只能每天在一个大型门户首页投放 Banner 广告 20 万次，投放一个月。这家门户站点的广告部门可以帮助你搞定这一切，不多不少，不会让你赚什么便宜，当然，也不会让你吃亏。

在印刷版中，发行量的增加几乎总是等于收入的增加。在网络世界，访问量的增加可能并不意味着广告收入的增加，有时恰好相反。

根据美林分析师的数字，2000 年全球广告总量在 80 亿美元左右。我们假定 2000 年全球的总页读数为 80 万亿次，那么，2000 年，每 1 万个 Impression（旗帜广告实际显示 1 万次）的平均价值为 1 美元。美林分析师预测 2001 年的网络广告较为疲软，总盘子仍为 80 亿美元；当 2001 年全球网络的总网页数与总页读数均上升 100%（这是一个保守的估计），那么，每 1 万个 Impression 的平均价值，将远远地低于 1 美元。

网络广告总量在增长，网络的影响力与“发行量”也在增长，但是，两者的增长幅度差距很大，除了那些顶尖的“赢家通吃”的网站外，绝大部分网站的广告收入可能不但没有增长，反而减少了。这对于几乎完全依靠网络广告生存的网上报纸



而言，简直是灭顶之灾。

“拉”发行模式的弊端

在报界，许多负责报纸发行的人会告诉你，直接投送到户的报纸，会比那些只在报刊亭中出售，需要读者自己去寻觅、索取的，效率更高。也就是说，报纸基于投递到户的“推”发行模式，比基于自行购买的“拉”发行模式，更有效率，更能为人们所接受。

美国消费者并不每天都去报亭或街头的售报机。一个多世纪以来，印刷报纸在使消费者养成每天买报的习惯方面，战果并不显著。根据美国报业协会（**Newspaper Association of America**）的统计，美国报纸通过“拉”即索取模式，通过报摊及售报机，创造的发行量仅占全美国报纸总发行量的 16%。而 84% 的发行量来源于直接到户投递。

一份只通过“索取”、“拉”模式发行的报纸，可能会损失 84% 的潜在发行量，最终导致失败。而“拉”，正是所有的报纸在网上所做的。网络的机制，是一种“拉”的机制。网民们必须自己上网，到相应的网站去寻找自己需要的内容。网站并不直接递送什么东西。网站的内容等着人们来索取。技术创造了新的发行工具，比如网络，但是，人们面对“拉”模式时行为习惯并未改变。那种行为模式与他们面对印刷版时的情形是一样的。网站可能因为自己的“拉”模式，而损失 84% 的潜在读者。这可是一个致命的数字。

据报道，美国报纸网站的平均读者访问率仅为每个月 2 到 4 次。美国顶尖的 20 家报纸网站的平均访问率是 2.75 次。其中表现最好的两家网站分别为《华盛顿时报》的 4.45 次及《华盛顿邮报》的 4.4 次。每个月 30 天中的 4 次左右，相当于 16%。

16% 是一个奇妙的数字。人们前往报摊与售报机的比例恰好也是 16%。这个比例并不局限于印刷版与网络。美国 **AvantGo** 公司说，人们利用 **PDA** 个人数据助理设备同步获取报纸内容的仅为每个月三到四次，而 **i3mobile.com** 公布的 **WAP** 移动电话用户调用报纸内容的比例大约为每周一次。各方公布的用户通过所有这些设备调用网上报纸内容的频率都为每周一次。

当内容每天都更新时，这样的使用频率是难以令人满意的。网站根据广告的实际显示次数收费，网站的实际收入机会，等于读者的使用频率。

用户可稽核性差

美国的网站访问量统计有一个约定俗成的行业标准，即每月“唯一用户数”，根据每个月网站访问者不重复 IP 地址的统计来计数。比较流行的第三方统计者为 Media Metrix。Media Metrix 根据其统计结果，每个月公布全球各大网站用户使用情况，童叟无欺，一视同仁。一般，业内均以此统计为准。

但是，网站的每个月唯一用户数并不等同于每天的印刷版发行量。

当与报纸、杂志的发行量相比较的时候，网站每月唯一用户数的计算意义何在？这些用户是每天来访一次，还是每个月来访一次？报纸网站的每天唯一用户数又是多少呢？人们多半不愿意提供“过于”精确的数字。

印刷版可以提供一个可稽核的发行清单，他可以告诉自己的广告客户每天都有谁在读报，以及他们住在哪里。事实上，许多报刊杂志还在向相关的广告商出售订户清单，获取收益。网站的日志文件不能说明这些问题。

广告客户更可能购买具有可信性的印刷版广告位，因为他们可以提供一份可靠的读者情况说明。他们的读者，要求报社每天将报纸送到自己的家中。而一个网站却无法以令人信服的、确定的、可稽核的方式证明，都有谁以及有多少人以什么频率来访。网站的注册用户数，是一个给人深刻印象的数字，曾有一段时间，当网站被并购时，注册用户数以每一个若干美元的方式计值。但在“赢利为王”，刺刀见红的今天，注册用户数的可靠性与有效性，正在广泛地遭受质疑。

收费理由缺乏

平面报纸为什么可以收费？这中间有两个原因值得重视。

第一个原因是纸张。半个美元买一份《洛杉矶时报》，读者并不认为自己是为《洛杉矶时报》的采编成本付费。这半个美元，仅仅只是为实际损耗的纸张及印刷成本付费。（出版商购买、印刷以及发行报纸的开支）。这些印刷成本，在互联网上并不存在。结果是，减去纸张的成本，消费者付给网络版的与付给印刷版的完全相同。用另一句话说，他们什么钱也没有付。

第二个原因是，消费者付费，是因为他们为了避免每天“索取”、“拉”即买报的麻烦。他们订阅一份印刷版的报纸，这份报纸会定时送达他的家里。不幸的是，网络并不能传送任何比特以外的东西。网络的内容必须自取，必须“拉”回来。

网上报纸，显然不能够为同样的理由与默契收费。网站必须寻找一些新的理由



与模式，而这需要时间，需要网站与读者之间达成某种形式的谅解。

报纸的数字化未来路在何方

上述五条“原罪”（事实上，在邮件列表中人们提及的还有其它若干条，但那看起来更像欲加之罪，缺乏说服力，因此未加收录。）只不过是“原罪论”者的一面之词，有的明显失之偏颇，你可以不同意，但你不能不认真地回味。基于这些“原罪”，也许无法得出“网络出版因为和印刷出版的表面相似，不经意间被错误地认为是报纸的数字化未来”这样的结论，但这些“原罪”，如果我们把它们理解为网络出版与生俱来的弱点，那么的确是制约网络媒体发展的瓶颈。

那么，报纸的真正的数字化未来何在？

报纸的真正的数字化未来，最终将与无线电子书，无线电子纸，以及直接投递到户等形式联系在一起。一份个性化定制的报纸的硬拷贝或者自动地、定时不定时地投递到订户，而订户可以通过彩色打印机打印或者用比电脑具有更高清晰度的无线设备阅读的“报纸”，是我们凭借现有的想象力可以想象得到的。

我们无法确定，报纸的数字化未来的形式究竟会怎么样，但可以确定，这种形式必须满足两个前提：克服平面报纸的种种缺陷，同时完整保留平面报纸的种种优势；克服网站的种种缺陷，同时光大网站的种种优势。网站也许将是报纸数字化未来的一个过渡产品。

上述硬拷贝或者无线阅读设备会使用户产生一些开销。但是，这些开销不是为了内容，而是为了日常取用、阅读的方便以及自动投递，投递衍生了订阅及可核查的发行清单。

是的，这些电子书、电子纸，以及更先进的 PDA 类设备，将提供印刷版产品所具有的各种优势（自动及完整的投递，传统的图文并茂，易于浏览与阅读，等），以及网络版本的各种优势（多媒体，可检索，海量空间，等等）。同时，这些设备又消除了印刷版与网络版各自的不便之处。

你也许会考虑，为你的网站设立相关的电子邮件出版功能。《纽约时报》认识到了这一点。最近，这家报纸宣布第一百万位“今日标题”电子邮件服务的幸运订户产生，并给予了幸运奖。去年，共有约 200 万订户订阅了该报提供的 24 种每天及每周发送的电子邮件新闻服务。

这些订阅网页格式电子邮件的消费者，自动地收阅每天的广告显示。这样的广告曝光频率，远远高于 Nielsen/Netratings 统计发现的《纽约时报》读者平均每月到

访 3.06 次的频率。你可以想象一下，当你的广告显示率从每个月 3.06 次上升到每个月 30 次的时候，你的收益会发生一些什么样的变化。

网络出版远远不是成熟的出版形式。但是，网络媒体或者叫网上报纸必须从今天做起，必须从不成熟之处开始，必须带着种种“原罪”开始自己的浪漫而又残酷的试错之旅。

美国伊利诺斯大学教授艾里克·梅耶作为一个新媒体研究者，对于“原罪论”总体上表示同意。但他认为，网络媒体现存的种种缺陷并不只是网络媒体本身的缺陷。这些问题的部分原因是我们的网络从业者还没有找到科学的设计方案来适应网络广告及其他的网络运作。梅耶教授在他评述“原罪论”的一个邮件中尖锐地指出：我认为这样的观点不经意间包含了一个导向：“等待，直到下一个时代来临。”

而新媒体是无法等待的。成熟的新媒体绝不会是等来的。

如果人们只是等待，“原罪”将始终是新媒体无法抛弃的重负。“有条件要上，没有条件创造条件也要上”的中国铁人精神，梅耶教授不知道是否曾经研究过。但是，梅耶的思路恰好与此重合。

2001 年 2 月 18 日

网络时代媒体风采依旧？

网络时代，媒体出现了哪些新变化？

在一个人人都可以做出一个媒体的世界里，传媒业仍是赚钱的行业吗？

网络时代媒体风采依旧？

显然，有许多人对这个问题的回答是否定的。但是，我对此坚信不疑。这也就是我接受一位朋友质询的原因。我在日前的一篇文章中，再一次叙述了这一观点。

朋友的电话，让我认真地反省了一次。

网络时代，是一个互动传播的时代，是一个个性化传播的时代，从某种角度讲，这是一个窄播的时代。在这样一个人人都可以做出一个媒体的世界里，传媒业仍将是
是最赚钱的行业？

我的回答仍然是的。



尼葛洛庞帝所说的窄播，或者说的 **My Daily** 的确是互联网带来的一个巨大的变化。这是一种将深刻改变世界的变化。这种变化，使你有机会从你的视角，深入地观察世界。只要你愿意，你可以只读 **My Daily**，而不与你所需要的任何一条信息失之交臂。

这的确是十分神奇的变化。

但这样的思考，并不能说服我放弃我的观点。事实上，反而进一步为我提供了理由。

人是社会动物。人绝不是只读 **My Daily** 就可以存活的动物。他必须和人们一起哭，一起笑，一起感受生活的阳光，一起经历尘世的纷扰与磨难，才能活下去，才能活得有意义。如果一个人失去了与他的同类交流与沟通的欲望，他也就最终失去了自我。如果剥夺了一个人与他的同类交流与沟通的可能，你也就剥夺了他的自由。

作为一个自我的囚徒，他会争取沟通的自由。

他需要读他人的 **My Daily**。他最终会与许多人共同拥有一份 **My Daily**，或者说是 **Our Daily**。比如说，《华盛顿邮报》《纽约时报》《南方周末》，《中国经营报》等。如果将这份报纸置换成网站，那么，这个站点在今天可能是《人民日报》、新浪、网易，或者搜狐。

当大家在读新浪的时候，你不读，你会在某些人甚至你自己心目中变得十分老土。这也就是大家都看还珠格格的原因。那就是文化。

在统一的人文底色之间的变异，才是个性。如果没有了这一层底色，也就无所谓个性。

互联网时代，媒体的确存在着小众化的倾向，比如，某些同仁刊物，某些圈子内的讨论组与专业论坛，但媒体的进一步大众化的趋势，同样鲜明。或者，我们可以说，由于网络技术的应用，媒体的大众化趋势，进一步加剧，进而达到了无远弗届的地步。

《华盛顿邮报》与《纽约时报》，在全球，从来没有那么多人同步阅读。因为有了互联网，一个人坐在杭州，才有可能在他喜欢的任何时候上网看看《华盛顿邮报》。虽然这个人不会通过《华盛顿邮报》的网站在网上订书，或者在它的合作站点中购物，从而给他带来利润。但是，他会通过其他途径给《华盛顿邮报》带来价值，比如，我们今天在这里讨论时提及这家报纸，而不提及其他。

在网络时代，网络媒体使媒体的发展呈现两个方向，一是个性化，一是大众化。

随着技术进步，网络媒体的个性化与大众化都将达到今天我们无法想象的地步。而这两种倾向都将进一步强化，而不是弱化媒体的赢利能力。

雅虎的例子，使我们看到了网络媒体的能量。这个主要靠网络广告收益赢利的站点，是一个媒体站点吗？对于那些拒绝给雅虎贴上媒体标签的仁兄们，我想问一个问题：以发布广告的收入为主要营业收入的公司，不是媒体公司，是什么公司？

别告诉我横穿硅谷的高速公路两边的广告牌同样很赚钱。对于高速公路而言，广告牌是它的连带收入来源。如果哪位高人修一条高速公路，主要是为了路两边的广告牌可以卖钱，我立马到 8848 去买顶帽子戴到头上，然后脱下，向他致敬。

有所不同的是，网络时代的媒体的外延与内涵都发生了位移。但是，网络时代的媒体作为社会的思想库与意见箱，作为“第四种权力”的特质不会发生变化。也就是说，网络媒体作为注意力的焦点的地位，不会改变。

斯蒂夫·凯斯在 1999 年 1 月 9 日的一次演说录音现在我仍存在文件夹中，那天他说：“你们会发现，我们 AOL 没有记者，我们也没有消息来源，因此，我们并不是你们的新闻业同行。但是，每天从‘美国在线’获得他们感兴趣新闻的人，比全美国 11 家顶尖报纸的读者加起来的总数还多；在黄金时间，我们的读者和 CNN 或者 MTV 的观众一样多。”（见《新媒体的崛起与传统媒体的终结》）

一年多以前，斯蒂夫·凯斯说的话是什么意思，现在已经昭然若揭。此兄对网络媒体有着深刻的认识。在旗下没有记者的时候，他的 AOL 就玩得不错；现在有了全球最大的媒体公司时代华纳，他又会如何玩？

如果拿“网络时代媒体是否依然最赚钱？”这个问题问斯蒂夫·凯斯，我想，他多半会给你一个肯定的答复。否则，他就是害怕你知道真相。就像 1999 年初，他说那番话时那样。

2000 年 2 月 20 日

互联网：为人性的弱点服务？

传统经典的新闻传播在互联网上为何掉价？

人类通过汽车提高了奔跑的能力；通过互联网能使自己更为强壮与完善吗？



讨论如何在互联网上创收，朋友们通常都能拿出一整套看起来很美方案。但是，实话实说，这些方案，都需要太多的时间，太多的过渡与积累。而风云变幻的互联网给予人们的时间又少之又少。

不过，我知道，在互联网上有许多可以很容易赚钱的生意。所有这些生意，用一句简单的话概括，就是为人性的弱点服务。

用不着证明，色情业是互联网上最繁荣的 B-C。网上博彩业，同样如此。据台湾的媒体报道，网上算命，也可以让人有所斩获。也许，我们还可以继续列举类似的行业。

在这里，我并没有唆使人去做这些网站的意思。那不符合我们的国情。我想说的是，互联网从某种角度讲，是人性弱点的博览会。在这里，你可以清晰地看到人性的丑陋。贪婪、小气、放纵、任性、浮躁、投机，以及自私、自大、自恋、自卑等。为人性的弱点提供的服务能够赚钱，这不是什么新鲜事。这个朴素的理念，正是许多特种行业生存的基础。同样，在互联网上克隆这种模式也能赚钱。

当然，我们也可以从另一个侧面去理解互联网。互联网也为人性之美提供了一个前所未有的展示空间。

我很喜欢一个例子：陈帆红。姜奇平有一篇经典的力作《20 世纪最后一个童话》。这篇记述了一个充满人性光辉的故事的长文，感动激励着许多人。那位不幸的姑娘，多么幸运地遇到了互联网。在互联网上，她将自己的坚韧的意志力与毅力发挥到了极致。她使身患重疾的自己比那些健康、美丽的竞争者，更显健康、美丽。姜奇平和他的评委同事们，那些手握生杀予夺大权的人们，义无反顾地将自己的一票投给了陈帆红，成全了一个残疾姑娘的梦想。那是中国第一个网络小姐，也是 20 世纪中国最后一个网络小姐。她赋予了一个本来难逃俗气的选美活动以崭新的意义。

在另一方面，多少人古道热肠，在互联网上拔刀相助。几年前，有一阵子十分爱读索易的邮件列表。其中一个电脑列表，你可以发信向高手讨教，列表转发你的信。自有高人自发地指点你，列表转发他的信。我有不少问题都是通过这种方式解决的。这种网络文化改变了许多人。只要能够在互联网上帮助他人做点什么，许多人义无反顾。

在互联网上，我们可以看到人性之美。比如，坚韧、唯美、信念、勤奋，等。但是，我们只是看到了人性之美在互联网上的无奈与无助，他们与赢利、创收距离很远。人文与人性的力量可以谱写一首又一首荡气回肠的凯歌，但是，却无法因此而锻造出相应的商业模式，创造利润。

我十分喜欢 salon.com 杂志，如果作为一本传统杂志，她一定是最优秀的杂志之一，但是，这份网络杂志上市之后，从 IPO 的 18 美元，掉到了现在的 0.5 美元。传统经典的新闻传播在互联网上如此掉价？当网络上的“肉店”老板们大言不惭地要人向他们学习如何在网络上赚钱时，人们看到的是斯文扫地。

互联网使我们更加了解自己。了解自己的弱点，了解自己的美德，了解种种可能性，以及种种无奈的局限。这是一个前所未有的舞台，使我们可以看到自己以及他人在如何演出。也许，我们应该有耐心等待为人性的美德服务的站点，也能像为人性的弱点服务的站点一样，具有足够的赢利空间。否则，一些声名赫赫的站点的特色最终不得不只剩下特“色”了。事实上，不少主流站点正在向人性的弱点屈服。凶杀、暴力、色情等内容正在主流站点上扩大地盘，原因很简单，相关的信息与产品比较好卖。

人类通过汽车，提高了自己奔跑的能力；通过航空器，实现了自己飞翔的梦想；通过互联网，人们能使自己更为强壮与完善吗？

2000 年 2 月 22 日

互联网符号分析师

互联网对于思想的需求，是否在涨潮？

网络符号分析师将会因为其商业化或准商业化运作的思想库建设而再创辉煌吗？

我的朋友平文胜从武汉打来电话，告知改版后的“网络时代”（inter-age.com）已经推出。不久前还在北京一家大型 ISP 高就的他，现已班师回朝，在武汉全力以赴地经营他的“网络时代”。

这使我在几件事之间建立起了联系：去年 11 月以网络传播研究为重心的 CJR 开通；不久前，网络广告先锋展开商业化运作，方兴东、姜奇平、王俊秀三巨头联袂策动思想库“互联网实验室”；具有相当规模的 DowChina.com 也已展开了攻势；沈阳的几个年轻人，在筹划一个 webpromote.com.cn……这一切，意味着什么？

忽然间，互联网上思想的需求开始增长了？否则，为什么供给突然崛起？

有一位我所尊敬的企业家爱说一对关系——需求与服务（供给）的关系。只有满



足某种特定需求的服务，才是有前途的服务。我理解，这是他对自己的创业经历的小结。

我补充了一点，针对人性弱点的服务，肯定是赚大钱的服务。比如，互联网上的色情站点，据说，就是现在最赚钱的站点。当然，这与“取之有道”相差十万八千里。

互联网对于思想的需求，是否正在涨潮？

或者，这种需求，还只是人们的一种臆测？如果方兴东、姜奇平、王俊秀、任向晖、平文胜等人对于这种需求的把握是正确的，那么，他们将在潮头涌起之时，成为引人注目的弄潮儿。如果这种需求并不十分强劲，那么他们将度过一段寂寞的时光。

直觉告诉我，他们有可能会赢。疯狂扩张中的互联网，的确需要冷峻的省思。而这样的省思，再多仍然嫌少。因为，互联网发展太快了，有太多的问题需要解答，有太多的课题需要研究。

看起来成竹在胸的.com经营者，事实上，对于自己，对于互联网了解并不够多。比如我，由于无法找到所需要的各种答案，情急之下，只能自己动手，来做些文章。事实上，我们在运作过程中面对的所有问题，常常只能由我们自己去寻找答案，哪怕你愿意出钱求购答案。这是非常痛苦的事情。

据我所知，有不少老板，愿意出钱来买种种战略设计。但是，他们买不到，因为根本没有人提供这样的服务，或者，提供这样服务的人并不称职。

北京一家蒸蒸日上的报纸的总编辑给我发来一封邮件，坦率地说他喜欢我的“新媒体观察”。他说：“这个专栏就是写给我这样的人看的。”上海一家杂志的总编辑给我来信，对“新媒体观察”毫不吝惜溢美之词，嘱我写一个四千字左右的稿子专题介绍一下。北京一家新闻业内报纸的编辑几次打电话来，希望全面介绍一下CJR，篇幅不限；她确信，业内人士对CJR都有着一份兴趣与感情。我的一位同学在一家通讯社网站掌舵。前往朝圣时，老兄要请吃饭，临出门此兄想起了他的老板——总编辑。他说老总也许有兴趣一起聊聊。结果，做东者改成老总，因为老总读“新媒体观察”。我的另一位同学，是中国新闻界著名的才女。有一天她先是发了一个邮件，然后又打来电话，因为她的同事推荐她看“新媒体观察”。这使我终于找到了给令人景仰的才女上一次课的机会。

需求实实在在地在上面的表扬与自我表扬中存在着。但是，这种需求来自于一个特定且相对狭小的圈子。

我把这个圈子定义为“关键的少数”。

一位网上结识的朋友问我“新媒体观察”的定位。我说是“关键的少数”。此兄追着问我几次，我无法用语言作进一步的解释。我认为，对于新媒体观察，或者 CJR，或者互联网实验室，网络时代，网络广告先锋，有兴趣的人是有限的少数人。但是，这些少数从某种角度，影响着或者说决定了互联网的发展方向。

赵忠祥、倪萍是否老了？你我的意见并不重要。重要的是大胡子导演的意见。甚至，大胡子导演的意见有时也并不重要。

两院院士的论文有多少人看？他们的论文的学术性与价值，会因为读者圈的狭小而贬值吗？

美国政治、经济学家罗伯特·瑞奇（Robert Reich）把美国的劳动力分为四个族群。最高的族群是“符号分析师”，包括财务分析师、顾问、建筑师、律师、医生和新闻记者，他们处理的是数字、想法、问题和文字。他认为，这群人的智力和知识，是力量和影响力的来源。瑞奇称这一族群为“幸运的 1/5”，他们掌握了 80% 的信息和 80% 的财富。

我没有瑞奇那么乐观。

在中国的互联网上，作为一个学者，或者，作为一个思想者、符号分析师，常常得伴着寂寞过日子。互联网可以放大学者的影响力，但是，这种放大是有限的。

互联网对于互联网思想、对于“符号分析”的需求是强劲的，并且将刚性上扬。但是，对此要有一个切实的理解。

中国社科院的闵大洪老师，是公认的中国网络传播研究的首席学者。在电子商务还只是过家家型的益智游戏的现阶段，在新闻传播属性还是互联网所呈现的第一属性的现阶段，这位网络传播学者的价值，远高于互联网上的某个 MBA。闵大洪、姜奇平等对于中国互联网发展的贡献，远大于某个 MBA，或者某个网络名人，但是，有多少网民知道这两位名字？

他们的思想影响着愿意接受影响的人。比如我，他们的每篇稿子，我都会找来认真研读，我觉得，那比读一篇明星秘史，或者听一首张惠妹的歌儿享受多了。这些思想家就是通过影响种种网络工程的决策者、参与者、实践者，来发挥自己的影响力。

我写过一篇稿子《学者与互联网》。之所以出现我在这篇文章中所说的盛况，闵老师之所以那么风光，原因可能是那些网站的新闻中心主编，都是他的忠实读者，



都认同他的思想，因此，几乎每一个大型网站都转他的稿子。

我想知道的是，方、姜、王、闵、平、任等网络符号分析师，将会因为他们的商业化或准商业化运作的思想库建设而再创辉煌？

互联网符号分析师正从后台迎着追光走来？

2000年2月27日

建筑在新闻之上的新闻

如何在新闻内容上“高人一等”？

怎样改变新闻传播的方式？

两年前，在《新媒体·新新闻随想录》一文中讨论新闻内容与形式的流变。其中，有一段话今天看来仍没有过时：网络论坛中，人们传递的信息中间，包含着大量的硬新闻——传统意义上的新闻。但更多的是对于新闻的评论，是参与者们对于新闻的反馈，人们来这里读的新闻中，最重要的部分是他人对于新闻的反馈与评论，以及他们自己对于这些反馈与评论的反馈与评论。正是这些反馈与评论，构成了互动媒体的特征。《新快报》名记刘勇赞成这样的观点，他在《媒体中国》一书中与此共鸣，演绎了一个章节“新新闻意识”。

之所以重述这一段文字，是因为关注“新新闻”或者“新内容”的大有人在。《纽约时报》的女记者帕梅拉·奥康尼尔（Pamela O'Connell）所见略同。当然，她慧眼独具，切入的角度独特，她看到的一些具有价值的现象，无论从新闻学方面还是新闻业方面，都值得一议。



“阅读之最”与“邮发之最”

帕梅拉·奥康尼尔观察到了一个现象。当某一条重大新闻或者并不重大但具有指标意义的新闻出现时，很多人可能会接到朋友或同事通过电子邮件转发过来的拷贝。在美国，人们常常通过电子邮件来互相传递新闻稿件。这样做实在太方便了，大多数站点在其部分稿件或者全部稿件后面添有一个“邮发这篇稿件”链接，甚至链接名本身就具有煽动性：将此件推荐给你的朋友。国内的许多站点，也都有这样的设计，比如人民网、千龙新闻网，每篇文章的最后，都有一个链接“推荐给朋友”。

注入了推介者评述的新闻（转发本身也是一种评述，这种评述的内容是：此稿值得一读！）也许具有了比新闻本身更高的价值。

帕梅拉·奥康尼尔就此展开的采访，收获颇多。2000年春天，雅虎新闻频道（这里讨论的都是英文雅虎，中文雅虎相关的服务还未开展）推出了一个新的栏目：“电邮转发最多的内容”。栏目列出了雅虎新闻频道中此前6个小时内转邮频率最高的20条新闻及12张图片，成了新闻消费者十分喜欢的栏目之一。

雅虎新闻的资深制作人卡洛什·卡雷克尼（Kourosh Karimkhany）告诉帕梅拉·奥康尼尔：我们十分吃惊，这个栏目居然大受欢迎。这主意是我们的一个工程师出的，他本身并不是编辑。

这一栏目的成功，使雅虎决定在其他新闻频道，包括体育和金融频道内，也加上了“邮发之最”列表。雅虎还创建了其他一些基于数据统计的特色栏目，其中包括一个更加实用的栏目：“阅读之最”，罗列了在上一个小时内，点击率最高的新闻与图片。

雅虎“阅读之最”推出于2000年8月，主要是突发性新闻和娱乐新闻，而“邮发之最”倾向于奇闻逸事。比如有一天，一篇关于联邦储备委员会主席格林斯潘的消息列在“阅读之最”的榜首，而“一个手被意外锯掉的男人”则名列“邮发之最”第一。

卡洛什·卡雷克尼称，“阅读之最”与“邮发之最”成为雅虎新闻中最受欢迎的栏目之一，给了他们许多启示，他们还在规划类似的栏目。

关于内容的内容

搜索引擎观察网站（SearchEngineWatch.com）的总编辑邓尼·苏利文（Danny Sullivan）对这个问题也很感兴趣。他把“阅读之最”和“邮发之最”与雅虎的“Buzz Index”和Lycos的“Top 50”这两个搜索频率最高的词汇列表栏目结合在一起考察。邓尼·苏利文坦率地说：事实上，他们的创造性让我很吃惊。他们把出现在自己站点上的活生生的数据转变成了受人欢迎的内容。

邓尼·苏利文没有往下说的是：这是一种方法，是一种内容的生产方法。在内容之上可以建筑内容，在新闻之中可以发掘新闻。或者说，在新闻与内容的消费过程中将会形成新的价值。而这种价值是可以通过某种形式有效开发的。这也正是网络这种传播手段所带给人们的无穷的想象力，也是帕梅拉·奥康尼尔此次采访的意义所在。



这意味着，当一个网络媒体，比如雅虎或者新浪或者千龙，在拥有了强大的受众群之后，这些受众作为消费者的消费行为，在网络所特有的追踪能力作用下，又给了他们的消费对象一种新的价值，一种引人注目的附加值。

对于主要依托于广告收入的雅虎来说，每一种增加页读数而又不必增加开支的招数，都正中其下怀。

“我想，每一个人都在寻求生产成本便宜的内容的途径，”著名网络研究公司 Jupiter Research 的分析师罗伯特·赫兹伯格（Robert Hertzberg）说，“利用内部的数据来推出相应的栏目，是一个聪明的战略。信息现成地摆在那里，为什么不用？”

当然，雅虎新闻并不是一个标准的新闻站点。它并不原创文章与图片，但雅虎以广告收入分成的方式，从一些新闻机构精选新闻素材。到目前为止，举足轻重的新闻站点像 CNN 网站和 MSNBC 网站，对于自己的内容以及读者如何使用这些内容的重视与开发，好像还不如雅虎这样的站点。

比如，MSNBC 就仅仅在某些文章的后面加上了邮件转发的链接。MSNBC.com 的执行编辑迈克尔·西伯曼（Michael Silberman）说，他没有兴趣基于点击率最高的新闻故事来生产成本更低的内容。但他的网站早就推出了一个网页叫做“访问十佳”，罗列了读者阅读率最高的十篇稿子。不过，这张列表与雅虎的“最多”栏目，出发点不同。“我们的使命不是要生产出便宜的或者是用户生产的内容，我们的目的是鼓励用户将在这个站点首页上难以发现的有趣素材通报给其他用户？”

便宜与否并不重要，重要的是广受欢迎的内容有其特殊的价值。新闻学教授的视角就比较独特了。哥伦比亚大学新闻学教授，同时也是美国“网络新闻奖”的行政官斯里纳·斯里纳文森说：人们往往对于他人感兴趣的东西感兴趣。研究什么东西最让公众感兴趣，将被证明不仅对新闻的消费者有价值，对于新闻媒体本身也有价值。他建议新闻记者和编辑需要更多地关注像雅虎新闻这样的站点，因为他们正在“改变读者获取新闻的方式”。

斯里纳·斯里纳文森高度概括地小结：“没有什么媒体可以提供那么多人们正在读什么以及谈论什么的信息，这些信息将有助于改变我们的媒体产业？”

我想，斯里纳·斯里纳文森点出了我们在这里讨论的问题，以及《新媒体·新新闻随想录》《媒体中国·新新闻意识》中讨论问题的实质。网络新闻的传播方式，正在不经意间，为新闻业添加一些新的内容与形式。虽然这种内容与形式在今天看来仍然无足轻重，但是，它们“正在改变读者获取新闻的方式”，以及“改变我们的媒体产业”。

再来看看在旧金山国立大学教大众文化和媒体的阿瑟·伯格教授 (Arthur Berger) 关于这个问题的有关说法：“新闻告诉我们发生了什么，关于新闻的新闻使我们能够推测、想象社会各个层面的趋势等各种事物。这可能比新闻本身更具魅力。”事实上，雅虎及其他网站相关服务的普及和走红，进一步证明了在网络时代人们对于“关于新闻的新闻”的兴趣与迷恋。

斯蒂夫·凯茨如是说

令人惊讶的是，我在我的笔记本硬盘资料库中查找相关观点与论述时发现，注意到这一现象的并不只是帕梅拉·奥康尼尔。宝洁公司推销员出身的 AOL 巨头斯蒂夫·凯茨很早就谈到这一点。那是在 1998 年 1 月 9 日，凯茨在弗吉尼亚州举行的“新闻业与互联网”会议上的主题发言。

这篇洋洋 2 万余言的演讲，是我硬盘中斯蒂夫·凯茨最完整的关于新媒体的论述，也是我们研究斯蒂夫·凯茨及 AOL 媒体观的最基本的素材。我曾在《新媒体的崛起与传统媒体的终结》一文中，意译过他这篇演讲中的一段话，此段文字被引用频率之高，使其成了“名言”：

“如果观察一下美国在线，你们会发现，我们没有记者，也没有消息来源，因此，我们并不是你们的新闻业同行。但是，每天从美国在线获得他们感兴趣新闻的人，比全美国 11 家顶尖报纸的读者加起来的总数还多；在黄金时间，我们的读者和 CNN 或者 MTV 的观众一样多。”

这段话有点断章取义，表现的主要是斯蒂夫·凯茨的自信与傲气。三年后，我觉得有必要再来译介他于 1998 年 1 月 9 日接下去说的一段话。这段话，可以从一个不同的方向印证帕梅拉·奥康尼尔的观点。

“在 20 世纪 80 年代以及 90 年代初，电视是当一个重大新闻发生时，人们目光投注的焦点。今天，互联网开始成为竞争者，特别是当人们对这条新闻有话要说的时候，比如，戴安娜王妃遇难。”

“回想一下 1997 年发生的那个不幸的故事。从网上最早获悉这一消息的人数多得令人吃惊。消息传出当天，访问美国在线新闻频道首页的人数就有 450 万。”

“但是，我们的注册会员来美国在线并不只是要看爆炸性新闻。他们不约而同来这里的并不只是了解事实，而是来共享各自拥有的信息并且一起在网上哀悼王妃。从未谋面的人们，像老友似地在我们的新闻讨论区内谈论王妃，谈论这个悲剧，谈论他们的想法与感情。他们由此经历了前所未有的安慰与感动。”



斯蒂夫·凯茨在这里向我们描述的是一种基于新媒体的新新闻体验。对于这种体验，人民论坛的网友，以及新浪体育沙龙的网友是十分熟悉的。这种感受的确是独自坐在电视机前，含着热泪独自感动或者哀伤所无法比拟的。

当你读完这份讲词后，你会觉得，凯茨这位前宝洁推销员，对于新媒体的认识的确比许多媒体人更先进。两年后，AOL 鲸吞时代华纳，也就不那么难于理解了。

Weblog 的实践与价值

关于信息的信息比信息本身更值钱这一道理，尼葛洛庞帝早已经向我们阐述明白了。而网络新闻实践中的许多创新，正是基于这一理念。

《纽约时报》帕梅拉·奥康尼尔的报道，使我觉得，有必要将其与目前网络上已经十分流行的一种“新新闻模式”联系起来一起考察。这种新新闻模式在国内的一个典型的案例就是知名的网络评论家徐远明向人们提供的 IT 新闻目录服务。

在徐远明的个人站点上，你可以看到他每天归总的 IT 新闻数十条。（他没有侵犯人们的版权。他只不过将标题抓回来，在标题上添加链接。如果你要阅读这条新闻，点击后，将直接回到这条新闻的原创站点。这比某些商业站点不管三七二十一抓来就转的方式要文明多了。）这种“关于新闻的新闻”的服务形式，在美国十分流行，正式的名字叫“Weblog”。国内有诸多的实践，但是还没有看到有人讨论这种形式。事实上，这正是一种新内容形式，因为其内容、形式、技术，都寄生于网络，可以说它代表了一种内容形式进化的过程。在美国，许多 Weblog，都是由后台的程序完成的，在很少人工干预的情况下，提供某一专题的完整服务。

徐远明的 Weblog（不知道他本人是否乐意这样归类）是我每天必读的新闻目录。有人千辛万苦地将相关专题稿件以目录的形式列在一起，你为什么要拒绝这样的服务，而千辛万苦地自己去各个站点寻找呢？

徐远明还有一项更具价值、更具网络特色、也更具 Weblog 特色的服务：“非常评论”邮件列表。从他的 Weblog 中，他精选十条新闻进行简短的评论，以邮件列表的形式发送给订阅者。这与雅虎“邮发之最”有异曲同工之妙，不过，在这里徐远明变被动为主动，变无心插柳为有意栽花了。这个“阿明评论”在诸大站点上也都可以读到。纽约时报的帕梅拉·奥康尼尔不懂中文，否则，我想，这也是她很好的采访对象。

一些新闻学学者认为雅虎在改变新闻传播的方式，事实上，徐远明也在自觉地参与这样的改造工作。“非常评论·阿明评论”不可能直接改变中文新闻传播的方式，

但是，他所做的工作，代表了一种趋势与方向。在我看来，他的工作，比 Chinabyte 从 1997 年就开始做的类似的工作（新闻邮件与网罗情报频道）更值得关注。因为，徐远明的工作，作为个人行为，在改变新闻的传播方式方面，更具象征意义。

当人们回头来写 20 世纪末 21 世纪初的新闻史的时候，无法回避 AOL 及雅虎、新浪这些网络巨头所做出的努力。同样，新闻史的撰写者们，也无法回避徐远明等网络新闻的个人探索者所做出的努力。正是成千上万的徐远明式的网络信息消费者与生产者的努力，使互联网更多姿多彩，更具活力。正是作为个人的徐远明们的探索，使新闻传播的发展不仅具有了面上的变迁，也有了点上的深化。

的确，网络时代正在改变新闻消费者与新闻的生产者。新闻是特殊的商品，拥有商品所具有的各种属性。但是，作为消费品，新闻在被消费的过程中，还在产生价值，还在生产新闻。这恐怕只有在网络时代才会大面积发生。

2000 年 2 月 28 日

个性与个性化服务

为什么对网络媒体而言个性至关重要？

你的个性化服务的“个性”在哪里？

个性是稀缺的资源。当我们说一个人、一个互联网站点，或者一种服务，有个性的时候，我们的意思常常是这个人、这个站点或这种服务与众不同，相当特别，令人神往。

好莱坞经典作品告诉我们，有个性的男人，即使不成功没有钱，仍然会博得异性的垂青。有个性的女人，即使不那么美丽，没有上苍的慷慨赞助，仍然具备充分必要的可爱。

个性挺值钱的。因此，许多人会像点菜一样点一个个性。

网络个性化服务，同样如此。

只是，个性与个性化服务，都不是可以召之即来、挥之即去的东西。个性及个性化服务本身是一个非定量的概念。你无法问一个人：你有多少个性？你多有个性？

个性，是一个真实的人的真实的外在形式；个性化服务，是一种真实的服务的



最高级表现形式。

没有个性的人，要表现得很有个性，那令人作呕的场景，相信，我们每一个人都领教过。

那么，伪个性化服务呢？一个没有个性的人要以其伪个性为人服务，那有多么恐怖！想象一下东施效颦吧！请原谅拿千百年前的东施说事儿，因为这样可以尽量少地开罪于人。

许多人在强调个性化服务。针对个人的、可以由个人定制的服务。听起来很美。但是，不少这样的服务，却是非个性化、伪个性化的。

这项指控的出发点是：哪怕个性化服务的方式是个性化的（针对个人的），但如果其内容仍然是非个性化的，仍是大生产的，仍是规格、标准统一的，在这样的游戏中，仍然无法让人看到个性。

在互联网发展的今天，奢谈个性化服务，并不好玩。

社会主义的阶段论，是一个不能忘怀的框架。套用西方的模式，引进西方的概念，当然是不错的作业方式。但是，除噱头之外，我们还是应该给读者、用户一些实实在在的东西。

个性化服务爱好者不能忽视这样几个问题：

你提供的服务有个性吗？市场进入成本高吗？壁垒严实吗？人人都可以提供吗？

你提供的服务是真的服务吗？服务的具体内容是什么？你的个性化服务的个性在哪里？形式还是内容？形式是你独有的吗？内容是你原创的吗？或者，你一无所有，形式是舶来的，内容是他人的？

你字典中的个性化服务怎么解释？什么是网友喜欢的个性化服务？

我知道，有一样东西是无法克隆的，那就是个性：思考问题、观察问题的方式与方法。

新闻可以在眨眼间抄遍互联网，如果这条新闻的确有价值，的确有可抄性的话。但新闻评论，视角独特、笔法个性的新闻分析，是无法抄袭的。这里的抄袭不是指转载。转载不是抄袭，如果是授权的转载，那更说不上。新闻评论，就是评论者对于新闻的个性化解读。

由此我们可以得出的一个结论是：如果你没有个性的话，建议暂时远离个性化

服务。你首先需要的是个性。

互联网今天呼唤的首先是个性。在个性之上，才有个性化服务。吃够了形式主义大亏的人们，不那么需要形式主义的个性化服务。

2000年3月28日

危险的媒体

为什么新媒体应该被称为“危险的媒体”？

危机正在袭来，你准备好了吗？

黛安娜之死、克林顿绯闻、科索沃战争、暴风雨袭击、中国驻南使馆被袭、台湾大地震等这些非常事件是引人注目的。在每一个事件进程中，还有一件事情十分引人注目，那就是互联网。

每一次危机中，你都可以看到互联网引人注目的身影。

新媒体在种种危机中的卓越表现，或者说，在种种超常、不正常的背景下的卓越表现，使我非常乐意将她称为危险的媒体。

说互联网是危险的媒体，并不是强调她有多大的破坏力。我们这里讨论的不是破坏力，虽然互联网是极具破坏力的媒体。我们讨论的是，互联网在危机袭来，或非常事件发生时，她的建设性作用，她会是反应最为迅速的媒体，同时，她又是唯一可以允许读者即时互动的媒体。甚至，她也是可以为了这些突发事件而迅速地建立专题媒体的媒体。

黛安娜之死、克林顿绯闻等新闻出现时，互联网表现的神勇，已经被渲染得相当充分了，我不想再翻烧饼。这里我想引述我的文件夹中存档的 Chinabyte 很久以前的一条综合消息，消息写道：

“正在美国沿海地区肆虐的弗洛伊德飓风威力如此之猛，连在线用户也深有感受。”

“这场飓风的到来令许多气象网站的访问率大幅上升，一时间竟造成交通阻塞。特拉华州的加布丽尔·列维克从‘弗洛伊德’形成以来，就一直在跟踪它的发展。几天来，她几乎和美国最大的气象网站 Weather.com 形影不离。美国沿海地区像她这样



整天泡在气象网站上不下来的网络用户有数百万之多。列维克说：我必须及时获取气象信息，以便决定是否应该赶快回家去加固房屋。”

“‘弗洛伊德’的到来为 Weather.com 这样的气象网站提供了接受考验的机会。周二，Weather.com 的日访问量已经超过了 2350 万人次，创下新的历史纪录。”

“另一气象网站 AccuWeather 的访问人数也出现猛增。该网站高级副总裁斯坦伯格说：面临‘佛洛伊德’这样强风暴，我们更应该为人们提供有力的工具和全面的信息。”

“尽管各方面都做出了巨大的努力，但是美国各地的气象和新闻网站还是发生了很多问题，美国的国家风暴中心网站的服务器曾一度显得力不从心，Weather.com、AccuWeather.com 和 Intellicast .com 等网站都曾发生服务短时间中断的情况。”

我的文件夹中还有一条令人兴奋的消息。《互联网周刊》1999 年 10 月 18 日报道：美国南加州地震，互联网首次主导救援。

消息说：美国加州周六发生的七级大地震，可能是世界上第一次“网络救援地震”。

《洛杉矶时报》报导，地震于深夜发生后，科学家、救援人员和市民纷纷连接互动网站和在线资料网站，交换灾情报告和地震震幅读数等重要资讯。数以百计的断层图像和由灾区居民提供的网上报告，即时通过互联网传送至地震专家手上，让他们能掌握灾情的详细发展，指引救援人员作出最适当的回应，把伤亡和损失减至最低。

加州理工断层学家豪克松说：“这是第一次人们能在地震发生后的极短时间里，整理出真正高质素的协助救援信息。”

在日出前，超过三千名住在南加州电子村赫克托矿区的居民，已把当地损毁情况和余震模式的第一手资料，通过社区网站传送开去。美国地质调查局的沃尔德说，到上午十一时，他们已接到九千多份目击报告，令地震资料地图能顺利完成。在过去的地震中，资料传送每每难以顺利进行，令救援工作事倍功半。

这样的故事还会不断地发生。在危机袭来时，互联网将伴着人类一起勇敢地抗争。从这个角度讲，互联网不是“危险”媒体，而是化解危险的媒体。

危险的媒体这一标题早就写下了。为了收集相关资讯，我专门建立了一个文件夹。文件夹中有十几条新闻。其中最贴肉的，除了上述两条，还有一条美国著名网络评论家斯蒂夫·奥汀 1999 年 9 月 24 日写的评述：危机正在袭来，你准备好了吗？

我还想讲一个小故事，为奥汀的评论作注。美国《华盛顿邮报》网络版总编辑菲弗有一次告诉记者，一天有辆重型卡车在华盛顿 Springfield 岔路口翻车，他说：“我们的访问量几乎与斯塔尔报告出台时一样高耸入云。”

所有这些故事，都向我们展示了互联网这一危险的媒体的魅力。我想，新媒体从业者应该认真地回答奥汀的那个问题：危机正在袭来，你准备好了吗？

危险的媒体在危机中成长。充分准备的新媒体在危机中脱颖而出。我们大家都知道一个具体的例子：新浪。科索沃战争以及我国驻南使馆被袭，使在相关报道方面独领风骚的新浪成长为真正意义上的新媒体。

你准备好了吗？

2000 年 4 月 4 日

预测未来

我们能够成为一个既报告已发生的事，又预言将要发生的事的记者吗？

如今不可一世的诸多大鳄，什么时候会退出舞台？

记者告诉你已经发生的事：怎么发生的，为什么会发生；而信息分析家则告诉你将要发生的事情：将会如何发生，衍生的结果如何。

对此，你有什么意见？我是记者，有时候，在稿子里头，我也做一些预测的工作，试图告诉大家一些可能会发生的事情。但是，在我的记者生涯中，主要的工作，还是报道已经发生的事情。预测未来，并不是我过去工作的重心。

我相信，每一个记者读到这一段话，都会在内心深处感受到一种遗憾。我们能够成为一个既报告已经发生的事，又预言将要发生的事的记者吗？一个记者可能将叙述与预测两种职能集于一身吗？

这很可能就是一个好记者与一个一般的记者之间的区别。

方兴东从未拥有过记者证，但是，他是众多报刊的红人。他的评论既有对已经发生的事情的评述，深入地揭示其意义，也有对 IT 业及基于互联网的产业的前瞻性论述。我们觉得，如果要找一个典型的信息分析家的话，方兴东比较合适。同时，



他的互联网实验室的种种报告，也是预测性的。这就是方兴东比许多记者更著名的原因。这也是他被人们议论多多的原因。

的确，预测比报道更具价值。因为，我们的确需要了解过去，但更需要了解未来。我们需要关于未来的信息，我们需要消除关于未来的种种不确定性。

而在互联网上，不确定性太多了。曾经不可一世的亚马逊、Cdnw 据说身陷窘境，如今不可一世的诸多大鳄，什么时候退出舞台？

我并不认为一家企业陷入窘境是什么了不起的事情。任何行业，都有巨人关停并转，而且，任何一个行业，生存状况良好的企业，都是少数。这是常态。互联网上的某些企业，甚至许多企业身陷窘境，没有什么好奇怪的。奇怪的是，人们对这样一种状况的评估。

比如我，相当长一段时间内，认定亚马逊是最有前途的互联网企业，而且认定杰夫·贝佐斯是最有前途的企业家。因为，他谦逊、理性。他说，他对于电子商务只懂得 2%。

但是，亚马逊被许多人判了死刑，执行者也许正是贝佐斯自己。

我们的记者，我们的分析师，告诉我们这些了吗？我们的分析师，会以何种方式来告诉我们亚马逊的中国版 8848 的命运？还有：B2C 的命运？

今天，风险投资商及投资人似乎看明白了 B2C 的嘴脸，今天，大家都认为 B2B 是最有前途的模型。那么，B2B 在明天会是一种什么样的状态呢？什么样的商业模式会在明天成为宠儿？

事实上，B2B 有两种变形，其中之一，即为阿里巴巴那样的通用交易平台型；还有一种是福特、通用等几家汽车公司推出的行业（专业）型。

谁更有前途？或者两者都有前途？在每天不断出笼的 B2B 互联网企业中，哪些将存活下来，不断壮大，哪些将如流星，永远消失在天边？

我对此十分好奇。我想，最好奇的当然不会是我。谁能够告诉我们答案？谁能够在适当的时候，告诉我们适当的答案？我并不觉得模型有多么重要。我并不认为亚马逊不行了，即意味着所有 B2C 模型的互联网企业都不行了。那样的逻辑是简单而荒唐的。同样，我也不认为 B2B 被看好，B2B 的互联网企业都能长大。那样的结论更为荒唐。但是，你无法阻止人们的思维滑向这样的轨道。从某种角度讲，这样的思考是有其合理性的。因为，这是预测未来的最简单、直接的方法。虽然，这不是科学的方法。

无论是一个人，还是一个企业，都需要预测未来，规划未来，把握未来。无论是一个人，还是一个企业，都无法独自完成这样的过程，因此，他们需要他人，需要外脑，来帮助自己预测未来，把握未来。

这中间存在着巨大的需求。

谁能够提供面向这种需求的服务？

商业分析不是学术研究，商业信息分析的主要目的是为决策者提供决策所需要的信息或者结论。有人说一个商人也是一位分析家，他的工作就是预测接下去会发生些什么，如何在这些什么真的发生之时，掌握主动。

如果一位商人，一位企业家足够称职，他自己就能完成管理人与分析家职责，那是最为理想的。但是，这样的情况很少发生。

我有幸看到过一个这样的例子。

PChome 的发行人詹宏志与总编辑李宏麟是杂志及依托这本杂志发展起来的系列网站群的两个舵手，他们是不折不扣的实践者。他们了解自己在做什么，十分希望了解下一步该怎么做。事实上，除了他们自己，没有人能够告诉他们下一步该怎么做。因此，他们看起来在使劲地思考。

他们思考的成果，也就是两人在他们的杂志与网站上的詹宏志专栏与李宏麟专栏。这些专栏极有价值。建议网络业的人们都抽空去通读一遍。我想，这些专栏稿件，比那些只当过裁判的评论家（没有当过球员与教练）的评论要贴肉得多。

他们的稿件的确没有博大精深的理论架构，学术价值也并不明显。千把字的稿子，一事一议，能深精到哪里去。但是，作为实践者，作为互联网业的前驱者，他们的思考是高质量的。对于他人的实践，是有指导性的。

从这个案例中，我们可以看到，作为一个分析家，有些要素是不可或缺的。

比如，分析家应该介入决策过程，应该对决策所需的各种信息有一个通盘的了解。他必须是圈内人，而不是门外汉。否则，他的意见，只能是隔靴搔痒，穿着袜子洗脚。

比如，分析家应该具有影响力与号召力，只有如此，他的意见才可能真正影响决策，而不仅是被决策者们作为笑料。

这两条意味着什么？

这可以解释，为什么不少分析家雄辩的论述，对于互联网的实践者来说，没有



什么大的帮助。因为，他们不了解互联网，或者没有深入地了解互联网，他们无法介入网络业（网络公司）的决策圈子，他们无法得到进行准确判断的必要的信息。在这样的基础上，他们无论多么睿智，所做的工作都是有局限性的。

从这个角度讲，一些互联网业大腕的言论是极其值得关注的。因为，他们本人就是决策者，关注这些决策者的思想及言论，你就可以了解他们下一步会往哪儿去。同时，他们因为拥有可以进行较为正确的判断所必要的信息，他们比其他人，更有可能进行正确的判断，如果他们有足够的时间与方法，来进行这样的判断的话。

预测未来，把握未来，还有比这更具挑战性的工作吗？

以一种什么样的架构，什么样的模型来预测互联网的未来，把握互联网的未来？这听起来虽然有如超现实的梦呓，但知其不可而为之的气概，正在激励着人们从事这样的事业：面对不可知的未来，我们有理由要求知道得更多一些。

且听下回分解。

2000年4月9日

新 ICP 与 50 年不变的商业模型

内容、服务、商务究竟谁能长久称王？

网络世界是否存在 50 年不变的商业模型？

转型是近期国内网站的潮流。

新闻媒体兴办的网站，在走出单纯的印刷版翻版格局，走向市场化运作的架构，形成一个被称为新 ICP 的群落。

商业网站在不断地变换旗号，令人眼花缭乱。

B2C，C2C，C2B，B2B，然后是 B2B2C；日前，一位领导了某种新潮流的电子商务网站的朋友来访，告知不久前他们的网站转型了，转向了垂直，同时，准备做新闻——商业新闻。对于这种转型我一点儿都不奇怪。我奇怪的是，我很喜欢问的一个问题：下一个模型是什么？下一次转型什么时候发生？怎样发生？

在我看来，这不仅是一个玩笑。

快速反应、即时调整、紧跟潮流，是互联网上安身立命的一个准则。不踩着网络的节奏，必死无疑。但是，这是不是意味着一定要盲目跟风呢？在我看来，十分可疑。

以不变应万变呢？以一个 50 年不变的模式，来面对风起云涌的网络世界？

问题仅仅在于，你是否拥有一个可以玩 50 年的模型。

互联网上曾经有一面激动人心的大旗：内容为王。这面大旗，现在还在激励着许多人，比如我。不过，内容为王据说现在不吃香了。因此，高举、护卫这面旗帜的人不多。

接着，服务为王，使人热血沸腾。

后来，是电子商务为王。

我们知道，电子商务本身也已经升级了许多次。

我很好奇，下一面旗帜是什么？

内容为王，服务为王，电子商务为王，都是可以独自打 50 年，甚至 100 年的旗帜。这不会有任何问题，问题仅仅在于你是否足够执着。

在这三面大旗下，你可以细化出许多商业模式，据说有 77 种，同样可以玩上 50 年，问题同样是你有没有足够的耐心。

传统媒体出身的新 ICP 业务方向很清楚。对于他们来说，大的框架十分明晰：新闻类综合站点，大不了再加上一个时髦点的“商务”；新闻、商务综合站点。

新 ICP 不会前卫到抛弃自己的新闻站点模式。这种模式，是不败的。现代意义上的报纸出现后，新闻通过报纸来传递，在炉边谈话时代，广播穿越时空；在电视时代，全天候的 CNN 大行其道。在网络时代呢？在“信息高速公路”上跑，车牌号为 NO.1 的车，一定是新闻站点。

在人们高喊商务为王的今天，最热门、最赚钱的仍然是以做新闻为代表的内容服务站点。比如新浪、搜狐、网易、Chinabyte 据说每年都各有几百万美元的广告收入。

新 ICP 的内容服务模式是在互联网上注定可以存活的一种模式。具体到某一个新 ICP 站点，是否能够存活，能够长大，不那么好说；但是，作为一个群体，作为一个方阵，新 ICP 必将脱颖而出。因为，他们提供的服务，他们的电子商务模式（新闻服务不是一种电子商务？）是可操作的，是具有巨大的市场需求的。而他们各自在试错实验中积累的经验，也正在得到广泛的共享。同时，他们也是目前中国互联



网上唯一具有合法执业资质的群体。

对于我们身处其间的模式，应该有一个深刻的理解。应该充分地认识自身的优势与劣势。在此前提下，确定自己的努力方向。

将独特的资源，以一种独特的方式进行整合，其工作注定是独特的。可怕的是，我们不知道自己的优势在哪里，也不知道自己的软腹在何处。不知道自己要去哪里，也不知道怎么走。

在开始我们的网络事业，或者重新规划转型之时，首先要问自己的是：最适合我们的、可以 50 年不变的模型在哪里？在回答完这个问题之前，可以先洗手。

顺便说一下，我不知道下一个模型，下一面大旗是什么。但我认为，很可能所有的牌都打过一遍了。接下去的，只不过是在重新排列组合的基础上互相融合，形成新的配方。

在 21 世纪中国互联网大会上聆听新经济学家姜奇平的“新经济模式”演讲时，这种感觉特别清晰。姜奇平在演讲中提出，互联网上，经历了内容、服务、商务几个阶段，现在，正在进入一个新的阶段，内容加商务平台。

我十分赞同姜奇平的观点。

我的想法是，网络商务的主流模型在走过内容为王、服务为王、商务为王之后，正在进入第二个循环，一个更高层次的循环。网络商务模型的发展必将留下一个螺旋上升的轨迹。

也就是说，各种模型，将在一个更高的层面上螺旋演进、提升。

内容为王，服务为王，商务为王；接下去，很可能这些牌经过某种形式的蜕变将再次依次（或随机）重打一遍。在这个过程中，互联网将走出襁褓。

姜奇平在演说中提出的内容加商务平台，可能正是这一循环新的起点。

作为一个铁杆“内容为王”的臣民，我觉得，内容将在电子商务的运作中，扮演一个十分重要的地位。内容服务，是电子商务模型中一个十分重要的环节。

事实上，第四媒体，作为一种特殊的电子商务模型，本身就是有生命力的。当然，互联网不仅仅是第四媒体，媒体属性不过是现阶段最为光彩夺目的互联网属性之一。

从大处把握互联网商务模型发展的轨迹，对于正在急剧扩张的新 ICP 来说，是必要的前提。新 ICP 只有在这样的坐标系中，明确自身所处的位置，然后才有可能

明确自己下一步该怎么走。

作为内容提供商的报纸、电台、电视台，他们在互联网上的拓展，最终仍然离不开内容服务。事实上，也没有必要离开内容服务，这是他们的核心优势所在。新 ICP 要做的，正是将这种核心优势进一步放大。当然，这并不是新 ICP 服务的疆界。

由此看来，重要的不在于你是否拥有一个时髦的模型，重要的在于你是否拥有一个适合于你的可以 50 年不变的模型。

2000 年 5 月 5 日

追逐互联网时尚

因为内容服务在互联网上不那么时髦，所以我们对手头的核心优势的估值就得打折？

内容作为一种时尚将卷土重来？

前些天，一家报纸网络版的主任和他的同事专门来杭州讨论传统媒体网站从事电子商务的事儿。这也是不少网络版的同仁们碰头少不了要说一说的话题。电子商务太热了，大家忍不住想一试身手。我的案头上，就有若干个成文的方案，还有若干个不成文的动议。

我们曾相当深入地设计了在我们具有相当知名度的时尚消费网站“伊人在线”上与相关公司合作，开展时尚消费品网上交易的方案。我们的小伙子还写出了在浙江在线框架下组建电子商务公司的商业计划。同时，利用传统媒体的背景资源，与相关行业管理部门合作，建立专业、垂直 B2B 电子商务频道的思路也在策划中。

当然与此同时，我常琢磨一件事儿。我们的核心优势是什么？做电子商务，我们也有着一些独特的优势。但是，这些优势足够独特吗？

作为新闻媒体，作为内容提供商，难道我们最坚实的基础不是内容服务？为什么我们不把内容服务这个电子商务做扎实？仅仅因为内容服务目前在互联网上不那么时髦，所以我们对手头的核心优势的估值就得打折？

因此，就有了“50 年不变的商业模型”这样的说辞。

巧合的是，在美国网络业，也有人在琢磨同样的话题。其妙趣横生的论述，不妨



翻译过来共享。2000年5月5日，圈内著名观察家理查德·勃兰特（Richard L. Brandt）在著名网站 **UPSIDE** 上发表了一篇题为“内容已寿终正寝”的文章。这篇文章讨论的是内容，一个不那么时髦的话题，但其实质，你读完之后就会明白，是讨论“追逐互联网时尚”。一个非常时髦的话题。可惜，这个话题没有引起多少注意。大家都知道克隆美国的网络商务模型，但对导入相关的精神却兴趣缺缺。这就是时尚。

下面我们来看看理查德·勃兰特是怎么说的。

互联网上有这样两个有趣的互为对立的现象。

事例一：在互联网上，**B2B** 电子商务如日中天，**B2C** 要稍差些。在证券市场，这种喜好同样明显。比 **B2C** 电子商务更惨的一个类别是“内容”（**CONTENT**）。所有近期上市的大牌内容提供商，如 **MarketWatch.com**、**Salon.com**、**TheStreet.com** 这些如雷贯耳的大站在证券市场上都处在水面下，无声无息，根本看不到所谓的泡沫。

当然，内容服务商中有三个例外：美国在线、**CNET** 和雅虎。不过，他们都是在很久以前上市的，互联网狂热所导致的上市首日即狂涨 **300%** 以上的盛况，他们没有逮着。他们的股价的上涨是稳定而持续的。

但是人们看来好像并不把这三家公司看作是提供内容服务的公司。雅虎的总裁们甚至正式否认他们是内容服务公司，虽然他们怎么看怎么像。就雅虎而言，他基本上已经成了一个媒体巨人。

除了这些例外，如果你用内容一词去骚扰风险投资人、投资银行家、证券经纪人，他们很可能把你当成传染性极强的病毒。他们不会对你说：我爱你！

事例二：互联网传递的是比特，比特是数据。总的来讲，数据的存在形式基本上表现为信息、新闻、声音、视频信号等——换句话说，互联网除了传递内容，什么别的东西都无法承载。

即使是互联网上的零售商们，他们也只不过是利用互联网来传递信息。亚马逊公司并没有通过互联网卖书——他事实上是通过邮寄、快递在卖书。亚马逊在互联网上提供书讯及书评，接受订单。就买卖双方来说，他们都是通过互联网在传递内容。

那么，为什么内容死了呢？死了的不是内容，而是内容经营的模式。一个简单的事实是，旗帜广告不管用。人人都恨“内容”公司，因为人人都明白你不可能通过旗帜广告来创造利润。对吗？

这里又有一些例外。**DoubleClick** 公司的业务就是销售网络广告，他的股价高于他上市时的发行价。当然，它不是内容公司，它是“服务”公司。服务公司仍然很

酷，因为，服务这种时髦的概念，还没有过时。

这就将我们带到了问题的核心。整个互联网相关产业的运行是基于流行的时尚。这是年轻的特征。当互联网刚开始流行时，焦点是提供基础性服务的公司，因为你不得不首先营建基础网络。然后内容和电子商务成为热门。然后是 **B2B** 交易平台，然后是 **ASP**（网络应用服务）及提供其他服务的公司。你可以观察到时尚前浪赶后浪。某个时尚起来的时候，人们抢着购买任何在这个类别下的公司及其股票。然后人们觉醒了，抛售手中的持股，去追赶下一波时尚。

时尚是投资世界的黑洞，人人都被卷入时尚的漩涡，而这种漩涡在更多的人卷进来之后，能量进一步增加，卷进更多人参与。

风险投资商投资于最新的一种流行模式，投资银行家将拥有这种时髦的模式的公司带进纳斯达克，证券投资人跳进来抢购，于是股价上升了，一个循环圆满完成。风险投资人大受鼓舞，在这种模式中注入更多的资金，这些资金中包括了不少前期的投资利润。当这些风头十足的公司中的某些看起来苗头不对时，这一时尚就开始退潮了，证券投资人大举抛售。因为此类公司股票不再烫手，投资银行家也不再费心包装他们上市，因而风险投资人也不再向这类公司注资。

我曾经与一个聪敏的风险投资人讨论过“内容”。这位风险投资人本人事实上喜欢内容服务公司。他认为提供内容服务的公司将会卷土重来（**come roaring back**）。但他不知道这样的情形会发生有多快。因此，他不愿意用许多资金来玩内容游戏，因为他不知道其他风险投资公司会在什么时候加入下一波对于内容网站的投资。所以他愿意耐心地等待。

下面是我本人对于互联网市场的不那么符合潮流的、自我娱乐的、不知羞耻的、偏颇的、荒唐的观点：提供内容服务的公司总有一天会再次变得很酷。

理由是这样的：互联网还处于发育期。今天的窄带互联网甚至比最初的电视网更糟。但是，互联网将会变得更好。我们都知道这一点。视频、动画和音频信号在互联网上的传输将会是家常便饭。这些信号在互联网上的传输将会大大优于电视。在另一方面，将会有一大批梦想家来思考如何发掘互联网这种新媒介的能量，就像电视人通过自己的努力，将电视的潜力发挥得淋漓尽致一样。你认为时代华纳决定与 **AOL** 合并的真正原因是什么？

当然，有一点将会改变。这些东西将不再被称为“内容”（虽然他们是内容）。人们会用另一种时髦的字眼来描述他。

我认识到这一点是在有一天，我和软银的投资家 **Heidi Roizen** 交谈之后。她告诉



我，软银，不投资内容公司。

那么，软银投资什么呢？网络基础设施当然是第一位的。软银也热心于金融业的投资。

软银的股东及高级行政官员们的背景也许能说明问题。软银风险投资公司非常骄傲于一个事实，那就是他们不断地雇用各行业一些顶尖的高级执行官，尤其是 CEO，因为他们了解他们执业的那个行业。他们倾向于在他们专业的领域里投资。Gary Reischel，软银公司的大腕，具有计算机硬件公司的背景，他曾在 Intel 和 Cisco 就职。Rex Golding 和 Scott Russell 是前投资银行家，Heidi 本人是软件专家等，不胜枚举。

从中，我们可以找到答案。

软银刚刚雇用了两个人。一个是 Greg Galanos——Metrowerks 公司的创始人及前主席兼 CTO，他是一个超级编程师。所以我想，软件仍然很酷。第二个人是 Carl Rosendahl——Pacific Data Images 公司的前总裁，那是一家为好莱坞提供特殊影像效果处理得很棒的公司。他稍早些时候，将这家公司转让了。如果说有什么人懂得动画与电影的话，那就是这个人，一个上过著名杂志封面的天才少年。

请等一下，这难道不是内容吗？

软银的 Heidi 说，不是。她把这叫做“媒体与网络的技术整合”。软银对音乐、影像、音频、动画有兴趣，所有这些东西，我们都知道与各相关类别的媒体有着不可分割的关系。把这些玩艺儿搬上网，风险投资将跟踪而至。

但你必须确定，千万别把它们叫做“内容”。叫它视频，叫它网络广播，叫它声频……叫它什么都可以，除了“内容”。

我很乐意这么做。我一直憎恨内容这个字眼，虽然我喜欢“内容”。这个字眼将那么多富有创造性与技术含量的作品置于一把丑陋的伞（内容）下。现在，我们将看到内容被很好地细分，而“内容”一词则被弃如敝屣。

这是成熟的表现。我们正在进入网络的第二个阶段。在网络发展的第一个阶段，人们冲进股市购买任何可以被归类的公司股票，比如，电子商务、B2B 等。在这个新的阶段，成为某个热门门类中的一员是不够的，你将不得不展示你的独特的个性与人无我有的创意。你将是一个专业的零售商，而不是一个不知所云的“电子商务公司”。你将提供特别的声像节目，而不是摸不着头脑的“内容”游戏。

谢天谢地，我可以对“内容经理人”（manager of content）这一称谓说不了。

此兄（理查德·勃兰特）的言论，不知道你会同意几分？尤其是他与一个风险投资人共同的死硬的观点：内容作为一种时尚终将卷土重来？他事实上是在以一种非常巧妙的方式，论述“内容不死”。

追逐时尚有两种方式。其一是跟风，当大家都热衷于某一件事的时候，你义无反顾地投身其间。其二是不跟风，耐心地探寻明天的潮流，就像理查德·勃兰特所做的那样。

你注意到了没有，当理查德·勃兰特在表述他自己对于内容的信仰的时候，给自己的信仰加了一系列谦卑的形容词：“不那么符合潮流的、自我娱乐的、不知羞耻的、偏颇的、荒唐的观点”。但他坚定地守护着这样的观点。

我在此推荐他的观点的一个重要的理由是，我们的想法一致。但这不是最重要的理由，最重要的理由是，他是一个独立思考的人，是一个反潮流的另类。

让我们耐心地观察理查德·勃兰特的预言是否成真，什么时候成真。

2000年5月9日

互联网：进入中国传媒业的跳板？

中国市场中的互联网大亨们如何“攻城略地”？

“杀鸡用牛刀”的高投入、大制作节目会带来高产出吗？

由网络媒体切入，通过在网络媒体建设中的比较优势，通过网络媒体对传统媒体市场的切割，进入传统媒体市场，是一条不难想象的轨迹。

中国的传媒市场是一个高速成长的市场，是一个具有巨大商业潜力的市场。撇开意识形态方面的因素不谈，这个市场也是全球传媒业巨头及资本巨头垂涎的市场。事实上，他们正在通过种种方式，力争进入这个市场，正如他们正通过种种方式进入中国的电信、金融服务等诸多潜力巨大的市场一样。

在IT媒体、时尚消费类媒体甚至财经类媒体中，人们已经看到了诸多欧美资本的影子。中国著名的IT媒体背后，大都可以找到海外资本。IDG与国内机构合作，推出了《计算机世界》等一批卓有影响的出版物。一些杂志通过合办的形式，也取得了国外资本的支持。这是现实，也是改革开放的必然步骤。这些突破，对于国内



相关出版物市场的繁荣，起到了积极的作用。这种发展势头出现的原因与可能的方向，本文将不展开讨论。

我们感兴趣的是中国的主流媒体，是否将同样出现这样的开放过程？以及这样的过程将在什么时候出现？

结论是十分明确的。作为宣传舆论的主阵地，中国的主流媒体（覆盖面广、影响力大的综合性媒体群）的经营权，在可以预见的将来，不可能开放，哪怕在 WTO 程序完成之后。中国主流媒体的经营，不仅不可能向外资开放，也不大可能向系统外的国资全面开放。中国的主流媒体的发展，将主要依赖于自身的积累。根据世界贸易组织的惯例，如此行事无可厚非。

目前中国的新闻出版管理体系，十分明确地对此进行了界定。人们普遍认为，这是适合中国国情的、符合国家利益的管理模式。

但是，互联网的出现，对这样的管理体系形成了挑战。虽然这样的挑战在今天仍然是潜在的。

网络媒体的迅速崛起给传媒管理提出了一个新的课题。由于技术方面的原因，网络媒体的管理不可能完全参照对传统媒体的管理模式。新近颁布的《互联网站从事登载新闻业务管理暂行规定》提供了一个操作框架，受到了海内外的广泛关注。

无远弗届的网络媒体有可能成为海内外资本进入中国传媒市场的跳板吗？

跑马圈地：互联网成为兵家必争之地

中国网络媒体发展现状可以用三句话来简单地概括：综合性商业网站新闻中心迅速发展，领跑市场；官方背景的传统媒体网站不断壮大，气势逼人；海外媒体（资本）枕戈待旦，伺机介入。

新浪、网易、搜狐等一批综合性商业网站新闻中心在中国互联网新闻服务提供方面，占有相当的份额。其中几家主要网站均已在美国证券市场上市，海外资本在其股份结构中占有一定的比例。

总体上讲，商业网站新闻中心在国家现有法律法规的指导框架内，具有相当的自律意识，与传统媒体网站形成了一定的互补，拓展了对外传播的管道，起到了一定的积极作用。

由于这些站点在体制、机制方面较为灵活，活动空间较大，因此，其发展速度快、覆盖面广、影响力大，对传统媒体及传统媒体网站构成了一定的冲击与影响，

也向媒体管理部门提出了新的管理课题。

中国传统媒体网站 1999 年以来，发展提速。目前，已经形成了由人民、新华、CCTV、中新、东方、千龙等为旗舰的强大阵容。由于传统媒体网站拥有政府强有力的支持，同时通过探索、拓展各种融资渠道，引入相关社会资本，并对管理体制和运作机制进行一定的改造，焕发出了前所未有的活力，其影响力在不断增强。

中国大陆媒体市场的巨大潜力引起了全球传媒集团的关注。一家西方媒体集团在北京的代表接受采访时坦率地表示：“我们在海外市场所做的许多大事情，在中国因为有诸多限制而不能开展，但我们目前正在允许的范围内积极寻找机会，同时我们也在耐心地等待着中国在有关领域的政策变化。”

在这样的背景下，国际传媒巨头们不约而同地对中国网络媒体建设给予了关注，也许在他们心目中，互联网正是现在他们可以找到的“机会”。

新闻集团：1997 年以 650 万美元投资 Chinabyte，占 49% 的股份。1999 年斥资 3500 万美元，成为网易第二大股东。同年投资 renren.com，占 26% 的股份。

美国在线：参与投资中华网。有消息说，该公司的代表曾专程到北京，与国内一超级 IT 企业集团接触，试图以其作为 AOL 进入中国大陆的代理。

时代华纳：负责集团互联网业务的时代华纳数码媒体主席兼首席执行官理查德·布莱斯勒 10 月间走访北京、香港，寻求合作伙伴及投资对象。布莱斯勒直言：“过去，我们在中国及香港的投资有限，其中一个原因是，我们并不是很放心我们在美国的业务，而与 AOL 的合并让我们在美国本土的发展得到了更为稳固的市场定位。现在我们对于在美国以外市场的位置感到不太满意，因此我们会投放更多资源在美国以外，比如在亚洲，在中国内地和香港。”

雅虎中国：1999 年正式开通。2000 年 11 月，兼并台湾地区第一大门户站点奇摩，声言以此作为进军大中华地区市场的起点。

来科思亚洲：在上海建立总部。不少报道称其对中国著名的门户网站网易“心怀不轨”。其公开宣称的战略目标是战胜雅虎，逐个赶超知名门户网站，成为中国互联网用户最喜爱的网站。有消息说，来科思对于以并购策略迅速壮大的 myrice.com 的并购事实上已经成形。

与国际资本相比，敏锐的香港资本动作更快。TOM.COM 的兼并旋风令人大开眼界。参股上海美亚在线之后，2000 年 8 月，TOM.COM 以约 2000 万美元收购鲨威体坛 100% 股权，并以约 2.36 亿港币的资产置换羊城报业广告公司 70% 的股权。9 月，



又以数亿港币购并 163.net。11 月，收购《亚洲周刊》五成股权，以充实相关网站的内容。

CEO 王先先接受记者采访时称：TOM.COM 致力于赢取中国大陆门户网站的领导地位，与羊城报业、鲨威体坛的业务联盟，是 TOM.COM 在祖国内地跨媒体与产业合作的第一次，也是迈向内地媒介市场的重要一步。

与此同时，互联网也是国内的工商界进入传媒业的桥梁。抱定“传媒业是 21 世纪最后一个暴利行业”理念的国内工商界借道互联网切入传媒业的力度也很大。联想的 FM365 就是其中的代表作。据报道，国内工商界兴办的一批网站，正在通过多种形式的合作，兴办或协办报刊、杂志，网上网下联动经营。

有报道说，福州一位从事连锁经营的企业家准备强势同时进入报纸、杂志、电视台和互联网四大传媒领域。

中国的互联网，似乎已成为兵家必争之地，其波澜壮阔的势头，是前所未有的。而醉翁之意不仅仅在酒。

逐鹿中原，WTO 成为分水岭

中国的传媒市场不是一个不设防的城市。近年来，一些海外媒体集团投入了大量的资源试图有所突破，成效并不理想。这一次，通过互联网这块跳板，这些传媒巨人会有所斩获吗？

总体上讲，互联网作为进入中国传媒市场的跳板，有两层意义。如果能在互联网媒体建设中占据主动地位，那么当网络媒体迅速发展壮大，与传统媒体平起平坐之时，他们自然地可以拥有中国媒体市场的份额。

如果在最近的将来，网络媒体始终只是“小众媒体”，覆盖的人群有限，影响力有限，那么这些公司也可以通过网络媒体为跳板，利用网络媒体积累的人力及信息资源，积极介入传统媒体的经营，从而掌握主动。已经有不少媒体集团在进行这样的尝试。

从三至五年的时间跨度看，中国的网络媒体将会有有一个长足的发展，受众群将急剧扩大，网络传播市场届时将会趋于成熟。与此相匹配的是，网络广告市场也会有一个长足进步，反过来，进一步支持网络传播业规模的提升。

就国内市场而言，商业网站的总体资源投入，是传统媒体网站的几倍、几十倍。新浪、网易、搜狐三家通过在美国纳斯达克上市一次性融得的资本相加即在 2 亿美元以上。最新披露的财务报表显示，目前新浪、网易、搜狐各自拥有的现金均在 1

亿美元上下，中华网集团的现金储备则高达 4.8 亿美元。而近两年间投入中国商业网站的海外风险投资据估算接近 20 亿美元。相比较，中国传统媒体网站近年来的总投入力度虽然不断在加大，但总体上据估算大约在 10 亿人民币上下。

如果三至五年内的发展基本按照现行的模式运行的话，商业网站的比较优势将进一步凸显。

不过，拥有网络新闻采编权限的传统媒体网站，绝不会对此视而不见。传统媒体网站自 1999 年下半年以来全面“提速”，如果有人力、物力、财力等各种资源的有力跟进，在网络媒体建设中，平分秋色甚至领衔主演也不会使人感到意外。

虽然总体上讲，网络业的发展正遭遇前所未有的“严冬”，但中国（中文）网络媒体建设，仍将迎来一个前所未有的高速发展的阶段。网络媒体间的竞争将趋于白热化。随着网络媒体在整个传媒市场中的份额的不断增长，网络媒体间竞争加剧的同时，网络媒体与传统媒体间的竞争也将深化。这个话题从网络媒体诞生之日起即以“狼来了”的方式，为人们所熟悉。在一段时间之后，这样的冲击将逐步显现。

围绕着悉尼奥运报道的竞争具有一定的代表性。在整个奥运报道期间，CCTV 为代表的传统媒体拥有绝对报道优势。但来自互联网的竞争，第一次，也是历史性地提出了挑战。中国奥委会将第 27 届奥运会中国体育代表团、中国体育代表团官方网站唯一互联网合作伙伴授权给新浪。新浪通过这样的合作，克服了自身的种种局限，在悉尼奥运报道中锋芒甚健。这种“金弹”攻势，多多少少使传统媒体网站有一点异样的感觉。

由网络媒体切入，通过在网络媒体建设中的比较优势，通过网络媒体对传统媒体市场的切割，进入传统媒体市场，是一条不难想象的轨迹。

随着中国加入 WTO 的临近，网络空间的火药味正在不断加重。目前，相关规定不允许外资直接投资内地互联网接入服务与内容供应服务，然而有报道说，LycosAsia8 月中旬获得了由外经贸部下属的上海外国投资委员会颁发的“外商独资企业特许协议”，成为驻中国的“互联网内容供应商”（ICP）。此后，又有一系列海外资本参股的 ICP 取得了经营资格。据信，随着 WTO 谈判进入尾声，国家的相关准入政策将会进一步松动。

2000 年 11 月，国务院新闻办与国家信息产业部联合发布了几个条例，对网络新闻发布的资质认定、申报程序等进行了明确的规定，要求各非新闻单位综合网站补办相关手续。

条例对采编权限进行了明确的限定。网络新闻涉及面广，监管技术性强、工作



量大，具体监管过程中，据信将对时事政治新闻进行强有力的规范，而对财经、科技、教育、体育、娱乐、消费、时尚等方面的信息发布的管理尺度，会有一定的弹性。

近一时期，网络新闻发布的竞争将主要集中在这些领域。

在入世程序完成之后，据已经披露的相关协议内容，外资将被允许进入国内经营 ICP 业务，最高股权份额可接近 50%。业界一般认为，届时，中国的互联网市场将会出现一些引人注目的变化，真正的角逐将在中国加入 WTO 之后展开。

合纵连横，联合舰队呼之欲出

雅虎兼并台湾第一门户站点奇摩，在岛内引起了强烈的反响，在大陆也引起了广泛的关注。业内人士比较普遍的观点是，如果政策上放开，雅虎奇摩模式，很有可能在大陆重演。

由于政策方面的因素，这样的兼并格局暂时不会出现，但是，从长远来看，国内以广告为主要收入来源、以网络媒体为显性特征的门户网站，面临着巨大的压力。

中国概念的代表——中华网总裁李永长 12 月中旬在接受采访时明确提出了一个思路：中华网、新浪、网易、搜狐四家门户网站，在竞争的同时，应该更多地考虑联合，四只股票应团结起来，共同做大，抵御风浪。他指出，联合的形式甚至可以包括并购、参股等。他的话音刚落，中华网集团总裁叶克勇又响亮地提出“合并与联合”新浪、网易、搜狐的思路，在国内网络业引起了一场轩然大波。

当中国一只脚已经踩在 WTO 门槛上的时候，中国的网络业因应来自各方面挑战的一个重要选择就是尽快地做强、做大。而联合，正是具有可操作性的选择。这里所说的联合，不仅仅指门户网站（商业网站）之间的联合，也包括门户网站（商业网站）与传统媒体网站以及传统媒体之间的联合。

目前，网络业由于直接面对来自全球竞争者的压力，联合的话题已被炒得火热。对于正在大步市场化、集团化的中国传统媒体产业来说，竞争的局面同样相当严峻。联合，同样是无法回避的选择。

传统媒体目前不得不在两条战线上作战。

一方面，他们必须全神贯注地积极应对日趋激烈的、现实的网下媒体市场的竞争，确保自己的出版物站稳脚跟并不断拓展；另一方面他们必须积极筹划，应对潜在的、正在逼近的来自网上媒体市场的竞争，以在战略上确立自己的主动地位。在这样的情况下，中国的传媒业在认清自己的优势，评估面临的挑战基础上，强有力地配置相关资源，就变得相当迫切了。是不是也会有一个叶克勇式的巨头，在政府

的某种形式的支持与默许下，登高一呼，建立某种形式的联合舰队？2000 年以来发展势头强劲的中国传统媒体兴办的网站，在目前的竞争架构中的分量正在迅速增长。这些站点通过吸收国内外优质商业资本，直接在证券市场融资已经是大势所趋，东方网、千龙网、中青报、北青报等先行者的探索，给人们预留了巨大的想象空间，中国传统媒体网站面临着一个巨大的发展机遇。目前，网络媒体在中国媒体市场中所占的份额十分有限，其影响力远不能与传统媒体相提并论。但是，随着互联网人口的迅速增长，随着互联网对于生产、生活方式改造的深入，网络媒体的影响力将与日俱增。网络媒体与传统媒体一样在媒体市场中扮演一个举足轻重的角色，是可以预期的。一般估计在三到五年内，这样的局面就将出现。

而网络媒体在非常情况下的非常影响力与穿透力，更为人们所重视。

我们认为，中国的媒体产业在世纪之初的大变迁格局中要掌握主动，以下三个方面的问题应该给予适当的关注：首先，传统媒体的产业化、集团化、跨媒体化步伐应当适度加快。

目前，中国正在加快报业集团、广电集团、出版集团的组建。这是中国传媒业产业化的必然步骤，对传媒业的健康发展起到了积极的培育作用。但是，所有这些媒体集团都还处于起步阶段，规模有限，抗风浪能力较弱，还没有真正经历市场经济风雨的洗礼。而这些媒体集团之间的整合，尤其是报业、广电、出版业之间的跨媒体联合，还处于蓝图阶段。现行的媒体产业政策，使“海、陆、空”（报业、广电、出版）之间不能上规模地跨业经营，虽然有利于归口管理，但也使得现存的媒体资源无法得到合理的配置、充分的利用，也不利于媒体集团“做大”。政策制定部门，应该考虑鼓励现有的强势媒体集团，充分利用自己的整体优势，跨业兼并，跨业经营，打造真正意义上的企业化联合舰队，以适应媒体产业一体化、多媒体化的趋势。

其次，非主流传统媒体投资主体多元化的探索力度应该进一步加大，同时，鼓励主流媒体进行投资主体多元化的尝试与探索。

目前，国内非时政、非主流媒体投资主体多元化的实践，已经在一定范围内进行探索。由于引入了充足的资金、先进的理念、科学的管理，办刊办报水平显著提升。《计算机世界》周刊等即为成功的案例。更引人注目的是，湖南电广传媒成功上市，直接通过国内证券市场融资，对于湖南广电业的繁荣起到了实质性的促进作用，展现了中国广电媒体经营过程中资本营运的巨大潜力和前景。

电广传媒 2000 年 11 月最近一次增资扩股，从证券市场上一次性集资 15.9 亿元。这家上市公司将用 8.6 亿元投资全省有线电视网络，用 8600 万元投资《财富中国》



节目的制作，用 3800 万元投资收视调查项目。这样的大手笔，对于国内任何一个媒体集团来说，都是不可思议的。以近亿元“高举高打”一档综合性财经节目可以说是“杀鸡用牛刀”，这样一档高投入、大制作节目会是什么样，会带来高产出吗？不久即可见分晓。

第三，传统媒体与网络媒体资源的整合与互动，应该进一步强化。

在相关市场尚未充分发育的中国，由市场无形的手来促成时代华纳与 AOL 合并这样的资源整合是不现实的。但是，给出一定的政策空间，推进传统媒体与传统媒体网站之间，传统媒体与商业网站之间的合纵连横，是可行的，也是符合新媒体发展潮流的。

上海东方网的实践，给出了一个清晰的思维框架。这个由上海所有新闻单位出资组建的股份有限公司以共同利益为纽带，构筑了上海传媒业唯一、共有的互联网平台，开张半年之后，已经成了上海第一门户网站，同时在国内市场中拥有举足轻重的影响。当然，这不会是东方网的终点，作为一个崭新的媒体品牌，适当的时候，东方网是否有可能由网上而网下，推出自己的传统媒体产品，以进一步完善自己的产品链，增强竞争力？东方网本身是否有可能像广电传媒一样，直接进入资本市场，借助强大的政策、资源、资本优势，与商业网站展开富有想象力的联合？

“互联网改变了许多原来的事物，” TOM.COM CEO 王先先接受访谈时曾如此表述：“也许互联网的成功介入将使 TOM.COM 更快地在中国传媒市场站稳脚跟。”

如果王先先的判断八九不离十的话，这样的模式与途径也适用于任何一个其他的参与者。这些来自身边的，以及来自海外的挑战，对于国内的传统媒体而言，构成了一定的压力。但是，这种压力将会转化成动力。将会促使传统媒体加快自我改造的步伐，将促使他们通过不断的机制创新，突破种种不必要的限制，真正经风雨见世面，而不仅仅是温室里的花朵。

市场经济的风雨是冷酷的。但经过这些风雨的洗礼的媒体，将是真正具有生命力的。事实上，这样的竞逐，充满了商业意味儿，但绝不仅仅只是商业性的。强有力的大众传播是一把锋利的双面刃，掉以轻心的代价将会相当沉重。

2000 年 8 月

新闻网站现状与流变

网络新闻传播更为多样化的同时，也增添了哪些变数？

对于中文网络新闻服务市场格局的演变，最引人注目的集中力量是什么？

1997 年元旦，《人民日报》网站推出；1998 年底新浪网诞生；1999 年众新闻媒体网站全面开花；2000 年千龙、东方、中青在线、YNET 等在社会战略投资基础上组建的联合新闻网站横空出世。中国的新闻网站摸着石头，走过了一条不那么平坦的道路。

如果说，这几年新闻网站的发展充满了戏剧性的话，那么接下去的戏剧性将更为引人入胜。

现状：群雄逐鹿，三分天下

新浪、网易、搜狐等商业门户的新闻中心在新闻网站群体中奋勇当先，多少有些出人意料，但这些中文网络空间的拓荒者走在网络时代的前列，多少有些合理的成分。

人民网、新华网、中新网、千龙网、东方网为代表的新闻媒体网站全面崛起，是中文网络媒体发展的必然一跃；但是，作为脱胎于传统媒体的新 ICP，他们在拥有种种优势的同时，拥有一些体制、机制等方面的局限。历史的使命，与现实的挑战，使他们步履扎实而沉重。

各种细分的专题新闻网站作为一个整体，扮演着举足轻重的角色。和讯等财经站点群，Chinabyte 等 IT 站点群，以及其他各种类型的站点发展也极为迅猛，对网络新闻传播起到了补充、平衡的作用。使网络新闻传播更为多样化，也增添了相应的变数。

这样的表述，只能勾勒中文新闻网站的轮廓。也许，这样的轮廓也只能与某一时刻的现实对位。互联网上的变化过于迅速了。

前景：多极世界，八面来风

新浪、网易、搜狐等均已在纳斯达克上市，这些站点凭借其聚敛的巨额资本，将会步入一个发展的黄金时期。虽然上市后，其市场表现极为凄惨，但当中国 ICP 部分优质资产纳入总体框架后，也许会有不错的表现。或者说，我们仍然应该祝福他们有出色的表现。



当然，上市也使这些站点承担起了每季将家底向公众和盘托出的重负。这使得这些站点不可能集中精力从战略的高度来改善某方面的服务，比如新闻服务。他们必须面对来自股东的强大压力，而不得不进行一些急功近利的作业。

由于新闻服务本身的政策面的风险因素，这些上市公司更不可能放手探索，因此，可以预言，新闻服务将不会成为这些站点近期打造的重点。由于网络“泡沫”的消散，这些商业站点的生存环境更为严峻，同时，作为新兴的公司，在经历了急速发展的失重之后，他们在发展的过程中也将会面临一个重新定位的过程。因此，这些商业站点，不可能在最近的将来在新闻服务方面长驱直入，一统天下。

这些站点在新闻服务方面的比较优势将会继续延续，但很难进一步拓展。

以人民网、东方网为代表的传统媒体网站的发展，渐入佳境。这些站点在政府社会的强有力支持下，正在迅猛发展，将成为网络新闻服务的强有力提供者。但是，这支力量，由于体制机制等方面的局限，由于资金等方面的制约，以及由于运作模式商业模式方面尚处于探索期，在经历一段急速的发展之后，可能会遭遇某种形式的瓶颈。传统媒体网站拥有巨大的资源以及无与伦比的政策优势。这些站点如何在互联网这一平台上成功地嫁接各自的优势，并按照网络传播规律，积极拓展，是一个值得关注的话题。

现在网络传播结构中的第三势力，即细分的专业、专题新闻网站可能是变数最大的群体。其中一部分可能脱颖而出，迅速壮大成能与任何形式站点分庭抗礼的站点，比如和讯；其中一部分可能与巨人站点进行某种形式联合，甚至可能被兼并。这部分站点，将是网络空间富有活力的部分。作为网络上健康的制衡力量，这部分站点总体上将始终存在，并不断壮大。这部分站点的走向，将对中文网络新闻服务市场的发展，产生重大的影响。因为，他们是举足轻重的筹码。这批筹码压在哪一个方向，天平就向哪一个方向倾斜。最近，tom.com对鲨威体坛的并购，即为说明问题的一例。

将对现存格局产生重大影响的力量，来自西方。

中文雅虎静静地在中文网络空间发展已经有一阵子了。虽然雅虎并未发力，但中文雅虎打出笼之后，始终跻身中文十大网站行列。当雅虎全力投入之时，其对中文网络空间的力量对比，包括网络新闻服务市场的格局的影响将是完全可以想象的。

很久以前，杨致远就动议将搜狐收归旗下，据称张朝阳十分硬朗地婉拒了。如果当年张朝阳急功近利，今天中文网络空间的格局，就不是那么一回事了。

没有意外的话，雅虎在中文网络空间展开大兵团作战之时，首选的策略将是并

购。通过大规模的并购，中文雅虎将可以迅速累积影响力。最终，如雅虎日本在日本一样占据领导地位，并不是不可思议的事情。

觊觎中国市场的不仅仅有雅虎。AOL 早就对中国市场发生了兴趣，中华网中就拥有其相当一部分股份。当其挟 AOL 及时代华纳的巨大资源进入中国市场之时，你很难评估其能量。CNET、LYCOS 进入中文市场，也迈开了实质性的步伐。而这些巨头充其量不过是一支先遣队。

与此同时，香港、台湾地区的资本与资源的动向，也值得关注。

我们可以预言，中文雅虎与 AOL 及新闻集团等巨头大规模进入中国的网络市场，是必然的。事实上，他们已经进入中国市场，无非现在还处于投石问路阶段。对此，中文网络新闻服务市场的参与者，不能掉以轻心。

这个市场关系到导向与稳定。这个市场关系到中国的政治社会经济文化的演绎。没有人可以对种种可能性视而不见。

演变：融合与碰撞

基于互联网的预言是相当有风险的，掉眼镜几乎是家常便饭。对于中文网络新闻服务市场格局的演变的任何形式的预测，也都只能是盲人摸象。因为，对这个市场产生作用的因素太多了。有太多的力量从不同的方向在驱动这个市场。

其中最引人注目的有这样几种力量。这几种力量的消长，将使现有格局不断地发生变化。

政府的导向作用；传统媒体集团自身的发展需求；海内外资本的驱动；新兴商业网站生存与发展的选择；最后，读者的需求与选择。

所有这些力量的综合作用，将使中文网络新闻市场呈现出一种引人注目的特质。市场因素，与非市场因素，使这个领域内的角逐，更具戏剧性。

不久前，中国电信与七家国家级的传统媒体网站签订了合作协议，对其在网络上的拓展提供了全面优惠的服务。我们还将看到类似的一系列的举措。东方网的崛起，正是“两弹一星”式的集中力量办大事模式的重现。

值得欣慰的是，中国媒体业内合纵连横，跨媒体联营，迅速壮大自己，以迎接各种形式风浪吹打的呼声已经相当强烈。有关管理部门，对此也在进行研究、部署。可以说，中国的传媒业的体量还很小，现有中国传媒集团的财力还十分薄弱。这些传媒集团要单打独斗面对种种挑战，是相当困难的。联合，也许是不多的几种选择



之一。无论人们对于千龙新闻网与东方新闻网的出现从何种角度观察，有一点是无法忽视的。那就是，如果不是以这样的集团作战的方式创建共同的品牌，以整合后的力量统一出击，任何一家新闻单位独自兴建的网站都不可能在短时间内形成这样的规模与影响力。也正是因为调动了社会各方面的资源，东方网、千龙网的发展空间，才那么开阔。

中国网络媒体的真正壮大，仍然有赖于联合协作。有赖于巨型航母的出现。当然，这样的航母的打造，也许得通过市场化的手段，在市场这个大舞台上进行。

网络新闻服务市场，不仅具有巨大的商业价值，还有着巨大的其他附加值。因此，我们可以断言，政府社会产业本身，都不会对这一市场掉以轻心。各方面的信息表明，政府高层已经对互联网网络传播业进行高度的关注，我们可以期待更多的东方网式的鸿篇巨制的出现。事实上，东方网的成功，已经形成了一种示范效应。

当然，有些问题是无法回避的。

传统媒体网站与商业网站之间一直存在着合作与竞争两个主题。正是在这样的氛围中，两个集团军都得到了前所未有的发展。双方互相借鉴，互相支持与合作，同时又互相竞争。到目前为止，合作是广泛的，竞争是良性的。但是，随着新闻网站的迅速发展，随着合作与竞争规模的不断升级，我们会看到融合与碰撞将在一个更高的层面上进行。

同时，由于来自这个框架外的力量的介入，合作与竞争的局面会更为复杂。已经披露的 WTO 相关协议表明，中国入世程序完毕后，外资可在 ICP 中占有 50% 的股份。事实上，许多 ICP 早已经在挑战这一比例。这一切将会催化中文网络新闻服务市场各种力量的融合与碰撞。

互联网是一个开放的市场。网络新闻服务、网络传播在这个开放的环境中展开，将更显其波澜壮阔。随着每半年上网人口翻一番的速率得以保持，我们可以相信中国的网络新闻服务市场将迅速扩大，在此展开的竞争与对抗将更为激烈。在此演出的协作与联合将更具规模。

在不久的将来，我们可以期待，由于这样的竞争与合作，网络读者将可以享受到更高品质的网络新闻服务。从另一个角度看，网络新闻服务提供者，将会承受更为剧烈的冲击与挑战。

2000 年 8 月，原载于《互联网周刊》

为新媒体确立标准

新媒体建设应遵循哪些行业标准？

新媒体的未来将会是什么样？

新媒体（New Media）究竟是什么？新媒体建设应该遵循哪些行业标准、应用怎样的评价体系？在互联网业最为发达的美国，人们暂时也无法令人信服地说清道明。事实上，这个新生儿还在襁褓之中，怎么可能准确地预言他成人之后，将会或该是什么样？

现在，以颁发普利策新闻奖而建立了自己权威地位的哥伦比亚新闻学院联手网络新闻协会（Online News Association，一个由网络新闻从业者、研究者组成的联合会），试图用他们嫁接自传统媒体的经典行业标准，来为新媒体确立相应的坐标系。美国哥伦比亚大学新闻学院研究生院和网络新闻协会日前宣布，第一届“网络新闻奖”（Online Journalism Awards）将于2000年12月1日揭晓，以表彰在互联网这一新兴媒体上的优秀新闻报道与新闻实践。两大机构在发布这一消息的同时，也将所有6个奖项的候选作品与网站全部在互联网上作了公布。这六大奖项分别是：最佳普通新闻（最佳新闻网站），最佳突发新闻，最佳产业新闻，最佳服务新闻，最佳媒体创意和最佳网上评论。

候选作品是从全球200多家英语网络新闻机构的600件作品中评选出来的。评选分两个阶段。首先由约100位全球新闻业内权威人士通过互联网对提名网站及作品进行初评。然后，由十一位评委集中到哥伦比亚大学，评选正式提名候选作品，最终评出优胜作品。

哥伦比亚大学新闻学院院长，也是这次大奖组委会的联合主席Tom Goldstein说：“这是网络新闻业诞生以来举办的第一次大规模评奖活动。哥伦比亚大学很荣幸有机会帮助制定新媒体的行业标准。”

Tom Goldstein院长的话显然并未言过其实。在网络新闻业的草创时期，这样的大奖，以相当规范、权威的方式评选，不仅标志着网络新闻业的发展已经到了一个临界点，进入了主流社会的视野，同时也表明，网络新闻业的发展需要有一套相应的评价机制与行业标准、规范。

但是，翻遍哥伦比亚大学和网络新闻协会网站，你无法找出院长所说的标准在哪里。也许，他们还没有时间，或者没有可能，将这些标准，像第一修正案那样，以条分缕析的方式进行罗列。但是，他们公布的整个提名奖大名单，代表了100多



位新闻及网络新闻业权威人士的共同的价值判断。标准，就在这张大名单里面。因此，在期待网络新闻奖最终揭晓的过程中，解读这张大名单，就变得饶有兴味了。

原创内容备受推崇

此次网络新闻奖六个项目中的五项，都设两类奖，即网络原创奖（Original to the Web）与协作奖（In Collaboration）。第六项奖，网上评论奖，则干脆只有网络原创一类。

最佳普通新闻奖，（按其定位事实上表彰的是优秀站点），其原创奖的五候选站点分别是 Central Europe Review（<http://www.central-europe-review.org/index.html>）、CNET News.com、insure.com、salon.com、TheStreet.com。这五个大名鼎鼎的纯网络媒体代表了网络媒体的几个类型。Central Europe Review 中欧评论，是一个综合性的区域性新闻网站。CNET 是不多的几个十分成功的、赢利的网络媒体之一，侧重点为 IT 新闻，与国内的 Chinabyte 定位相似。insure.com 是美国最著名的保险业垂直门户网站，salon.com 是时常在美国政坛兴风作浪的杂志型网络媒体大鳄，曾在弹劾克林顿的最关键时刻，通过一组报道，将主持弹劾的美国共和党籍众议院议长拉下马来。而 TheStreet.com 是美国最著名的财经站点之一，其地位相当于国内的和讯加证券之星，纽约时报集团拥有其中相当一部分股份。不幸的是，TheStreet.com 与 salon.com 这些优秀网络媒体，都亏损连连。但是，他们的原创实践，为网络媒体业的发展提供的宝贵的借鉴丝毫不受经营业绩的影响。至于 CNET，则通过其卓有成效的营运，以及对 ZDNET 的大手笔兼并，教育人们如何在网络时代介入媒体产业。这五个站点中的任何一个金榜题名，都是无可争议的。事实上，这也是此次网络新闻奖中分量最重的一项。

门户网站无影无踪

有趣的是，在此次评奖中，在网络新闻传播方面扮演着举足轻重角色的诸多门户网站毫无建树。平心而论，这样的结局是合理的。1999 年初，我在《新媒体的崛起与传统媒体的终结》一文中编译了美国在线 CEO 斯蒂夫·凯茨在某个集会上的一段讲话。这段话可以解释其合理性。他说：“如果你们观察一下美国在线，你们会发现，我们没有记者，我们也没有消息来源，因此，我们并不是你们的新闻业同行。但是，每天从美国在线获得他们感兴趣新闻的人，比全美国 11 家顶尖报纸的读者加起来的总数还多；在黄金时间，我们的读者和 CNN 或者 MTV 的观众一样多。”

斯蒂夫·凯茨的自豪感有其道理，但同时，也表现了其弱点。他没有记者，没有原创，只是整合。因此，在这样的评奖中，美国在线无法拿出自己的作品与人较真。

据报道，雅虎目前已经投入了一定的力量自己在做一个财经站点，只是效果并不理想。其实，这些门户站点，凭借自己的积累，完全有能力做任何自己想做的事情。至于 AOL 在整合时代华纳之后，理论上时代华纳旗下的所有媒体资源都可以贴上 AOL 的标签。

网络新闻奖中，诸多举足轻重的门户站点全无踪影，也是不小的遗憾。因为，他们在网络新闻传播中的影响力是无法忽视的。也许什么时候，网络新闻奖会增设一项，“网络新闻整合奖”，让雅虎、AOL、Lycos、Excite 以及 MSN 去打架吧。

传统媒体站点风头劲

最佳普通新闻（最佳新闻站点）非网络原生类的候选人，全部为传统媒体兴办的站点，其中包括，Atlantic Unbound、business Week Online、FT.com、MSNBC.com、WSJ.com，即著名时政月刊大西洋网站、《商业周刊》网站、《金融时报》网站、微软与全国广播公司合办的有线电视网 MSNBC 网站以及《华尔街日报》网站。这五个站点都是相当卓越的传统媒体网站。不过，榜上无名的诸多传统媒体网站其实并不比他们逊色多少。传统媒体网站在六项奖候选名单中，占据着绝对的主导地位。无论是候选篇目数量，还是候选篇目质量，都令人刮目相看。

传统媒体人一统天下

通读哥伦比亚大学公布的所有的评奖资料，有一个现象是耐人寻味的。虽然此次入围的站点与作品可以分为网络原生与传统媒体嫁接两部分，但是，所有这两部分的主要运营者，都来自传统媒体。

比如，优秀站点中的 salon.com，主要成员均来自旧金山一家报纸。报纸员工与报纸发行人之间的一次冲突，导致一批优秀的员工集体离职，直接催生了 salon.com 网站的诞生。而 TheStreet.com 中有不少来自纽约时报的采编人员；至于 CNET，除了网站，他们还做电视、广播，出身传统媒体的人员众多。

顺理成章的是，网络新闻奖 11 位评委也全部为传统媒体出身或是研究传统媒体出身。

这似乎暗示了一个倾向，网络媒体的迅速发展，得益于传统媒体人的大量流入。而传统媒体人的流入，也使得传统媒体相关的操作模式、行业规范等自然地嫁接到了网络媒体中间，促使网络媒体较快地走向成熟。



标准不会一成不变

网络新闻奖的评委成员构成是值得关注的。按照哥伦比亚大学与网络新闻协会提供的资料，评委会主要由“行业领袖”组成。这些人具体为：

tom Goldstein：哥伦比亚大学新闻学院研究生院院长；

Rich Jaroslovsky：网络新闻协会主席，华尔街日报网站总编辑；

Kurt Andersen：著名网站及平面杂志 **Inside** 的联合创始人及撰稿人；

Merrill Brown：MSNBC 网站总编辑；

Red Burns：纽约大学教授（专攻互动通信）；

Bill Kovach：Concerned 记者委员会主席；

David Laventhol：哥伦比亚新闻学评论杂志发行人；

Jacqueline Leo：Meredith 互动媒体副主席及编辑部主任；

Walt Mossberg：华尔街日报技术专栏作家；

Stephen Shepard：商业周刊总编辑；

E.R.Shipp：哥伦比亚大学新闻学教授、纽约每日新闻专栏作家。

显然，这些评委都是有身段的人物，虽然并不一定是业界的顶尖人物。从某种角度讲，其代表性是明确的——代表传统媒体。从评委组成，基本上可以看出评委会的价值取向。总体上讲，网络新闻奖，还是由“传统”在评“传统”。

此次评奖的时间区间为 1999 年 7 月 1 日至 2000 年 6 月 30 日。恰好，在网络上土生土长、“臭名昭著”的麦特·德拉吉的力作不在评选之列。如果麦特·德拉吉披露克林顿绯闻是在 2000 年元月，而不是在 1998 年元月，麦特·德拉吉的作品及他的网站“德拉吉报告”有可能入围网络新闻奖吗？我表示怀疑。因为，评委会的成员中，好像对德拉吉有好感的不多。关于德拉吉与新媒体的关系，关于德拉吉的价值评估，曾经在美国新闻界引发过一场剧烈的争议，直到今天，这场争议仍未平息。而在这场争议中，最瞧不上德拉吉的人多在东海岸，比如纽约。《纽约时报》采编人员中，对德拉吉大加挞伐者甚众，而哥伦比亚大学恰好也在纽约。

而在西海岸则聚集了不少德拉吉的辩护者，比如加州大学。而德拉吉的强有力辩护者，美国网络媒体的先驱者迈克尔·金斯利，在《新共和杂志》总编辑及 CNN 一档热门时政谈话节目主持人任上被比尔·盖茨抓去创办网上杂志 **slate.com**，此次

也不知什么原因，与奖项，与评委会完全没有关系。事实上，slate.com 杂志，在美国主流媒体中的地位，不在沙龙 salon.com 之下。而迈克尔·金斯利本人在美国新媒体发展史上的地位，也绝不下于评委大名单中的任何一人。

网络新闻奖要更具代表性，要为新媒体确立规则与标准，还有很多工作要做。无论从哪个角度讲，网络新闻奖，目前主要还是美国传统媒体人的游戏，以德拉吉为代表的幼稚但相当有冲击力的网络原生的新媒体人还无法登入大雅之堂。甚至，以迈克尔·金斯利为代表的一批较有代表性的传统媒体与网络媒体两栖人物，也由于种种原因，没能拥有发言权。如果说，此次网络新闻奖为网络新闻确立了标准的话，这项标准也并非一成不变的。

对中国网络新闻业的启示

网络新闻奖，是以英文站点为对象的奖项。其褒扬的对象是英文站点，其确定的“标准”也主要适用于英文世界。据各方面的预测，中文将成为网络世界中的第二大语言，大中华区内的网络媒体，将会有有一个整合的过程。

会出现一个以中文网站为对象的权威网络新闻奖吗？中文网络新闻业需要制定自己的标准，形成自己的导向吗？

这些问题，也许暂时可以放在一边，但有些现象是值得关注的。

比如，网络原创的问题，门户网站在新闻发布与整合中的角色问题，传统媒体人在网络媒体中的作用问题，都是值得研究的。美国“网络新闻奖”使我们有机会从这几个角度来观察美国网络新闻业中诸多引人注目的现象，同时也为中文网络新闻业的发展提供了借鉴。

中文网络媒体的进一步发展，有待于传统媒体所坚守的价值体系、行业标准的全面植入，有待于产业周边环境的改善。而普利策新闻奖的颁奖者哥伦比亚大学，这一传统媒体学术大本营敞开胸怀拥抱网络媒体，使我们看到了新媒体产业环境正在不断地改善。

我们还不知道，提名名单中的谁将成为幸运儿，成为这个奖项的第一批获奖者。但是，我们知道，这项奖，将随着网络新闻业的进一步发展、成熟而同步发展、成熟。当网络新闻成为主流新闻传播工具之一的时候，网络新闻奖也就将成为主流新闻奖。这项奖，也许最终会像普利策新闻奖，或者像中国新闻奖等一样，成为新闻记者的光荣与梦想。

2000 年 11 月 22 日



关注媒体（网络）产业

什么是媒体批评？

传媒业人士从什么时候开始要不只琢磨别人，也要开始琢磨自己？

一位朋友在人民日报社供职、在社科院就读新闻学博士。他的名片上简单地写着：王君超：媒介批评人。在这个飞速成长的产业中，这是我见过的唯一一位明确自我定位的“媒体（媒介）批评人”。问询左邻右舍，也都只知道这么一位。

这也许可以从一个侧面体现媒体产业环境的不成熟。

有做球评、股评的，有做乐评、书评的，有专业评论服饰、美食的，也有专业评论车市、邮市的。各种形式的评论，因为有各种形式的需求。

如果我们把媒体批评定义为对于媒体产业（包括传统媒体与网络媒体）的及时深入报道与评论的话，哪家大众媒体，目前认真地、系统地在做？刨去刊期较长的专业新闻学术刊物，印象中千龙新闻网与 Chinabyte 较为关注这方面的话题。以高钦与詹正凯为主，千龙网发表了不少关于媒体的报道与评论，对传媒业，无论是网络传媒，还是传统媒体发生的重大变化，即时作出反应。不过，他们好像也没有开设一个专门栏目，比方说“媒体批评”什么的，集中发布相关的信息，或者集中收藏相关的报道。相比较，他们在做媒体批评方面，还没有王君超那么“自觉”。如果明确界定，也许千龙这一主题的高质量报道效果会更见强烈。

类似的批评，其实许多人在做。比如，方兴东在《南方周末》上曾有一组相当经典的 IT 媒体批评稿。羊城报业旗下《新快报》名记刘勇撰写的《媒体中国》一书，则是近年中国媒体批评的扛鼎之作，被称为“第一部非专家、非理论、非总结形态对新闻界发生的人和事的一个观察性记述”。

至于围绕着《成都商报》“借壳上市”的系列报道，更是引人注目，曾惹得成商总编辑何华章，不得不出面来澄清一些细节。这些报道中，给我留下深刻印象的是《中国青年报》记者毛浩的一篇长篇报道《证券市场冒出报业黑马，成都商报间控四川电器》。那是一篇“媒体批评”稿，也是一篇“媒体产业批评”，沉甸甸的，拥有中青报呈现给人们的力作所特有的三围尺寸。这里说的三围是报道的厚度、力度与高度。《证券时报》一篇《传媒业：资本市场跨世纪的亮点》，也是回头率很高、被业界广为引证的报道。

传媒业，作为最具成长性的行业之一，其本身就是新闻焦点。中央电视台 1998 年曾经做过一档焦点访谈，专题讨论羊城三大报业集团的“三国大战”。我当时供职

的报社老总专门让人找来录像，组织中层以上干部集体观看。而中央电视台《对话》节目分上下两集所做的关于网络与网络媒体的对话，据说也在新闻界引起了广泛的关注。这些节目说的是他们自己的事儿，或者是跟他们命运攸关的事儿。对于普通读者来说，这些报道也都是饶有兴味的。

从上面随手拈来的例子中，可以看到媒体批评的魅力。随着网络媒体的发展，网络媒体批评发展势头较猛，大有引领风骚的架势。但总体上，我们不能不对中国的媒体产业批评进行低调的评估。国内媒体，这里讨论的主要是大众媒体，对于媒体的报道，无论是传统媒体还是网络媒体，都还是零敲碎打，还不成气候。相关报道和评论较少计划与策划，缺乏焦点与纵深。人们始终没有把传媒业作为一个有价值的产业来追踪、研究。而在另一方面，媒体业内外人士对于媒体产业的关注不下于对任何其他产业。作为“21世纪最后一个暴利行业”（这样的表述是否科学，另行争论），媒体产业是人们不停叩问的热门话题。传媒业人士一直拿着放大镜在琢磨别人，也许到了琢磨一下自己的时候了，因为这个产业的竞争已日趋激烈，接近沸点。

借鉴西方报刊的相关做法，也许是有益的。媒体产业，是西方报刊报道的一个重头。《华盛顿邮报》有一位重量级的媒体记者霍华德·科茨（Howard Kurtz），他的工作就是关注美国媒体产业的最新发展动态，其观点具有相当的导向作用。当然，他之所以有名，原因是他的作品，不是发表在学术刊物上的学术论文。他的作品是直接面向普通读者的新闻作品与产业批评，其影响力早已经超越了学术范畴。同时，他也是 CNN 每周一次的媒体专题节目 **Reliable Sources** 的主持人。翻阅西方的报刊，浏览西方媒体的网站，**Media**（媒体）与娱乐、时尚等，常常是比肩而立的专门栏目或频道。

需求是显而易见的。

我大学念的是新闻专业，同班的同学们半年前在互联网上做了一个同学内部论坛与聊天室。日前，一位在美国做房地产生意的同学飞回上海，找同学们商量办一份杂志，以便在 WTO 程序完成之后，相关的市场开放之际分一杯羹。相关信息贴到了同学论坛里。这位同学显然在美国待久了，对于国内的情况不那么熟悉，对于媒体产业政策不那么了然。同学们以资深记者编辑的身份给他泼了几盆冷水，上了几堂课，让他明白了这个市场竞争之激烈，以及市场进入壁垒的森严。老兄揣着他的 idea 和资金回美国陪夫人兼沉思去了。

无独有偶，我们在四川一家媒体高就的同学，正在紧锣密鼓地筹备一份立足西部的杂志，趁着西部热，也想占领制高点。老兄在网上征询同学们的意见和建议。同时，他还提出了一个“外引内联”的思路。在德国一家杂志工作的同学在论坛上



即时反应，另有一位在奥地利工作的表示愿意做“马前卒”。

这些信息，实际上都在传递一个信息。那就是，中国的传媒产业资讯还相当缺乏。人们对此类资讯的了解、搜集，还没有畅通的管道。而需求却如此殷切。北京、上海、广州等地的一些卓有影响的报刊台，总是来往穿梭着众多的取经者。这些媒体人到卓越的媒体取经，取得的真经，均为“独享”，并未流通。原因很简单，此时，他们的身份是取经者，而不是记者。他们面对的是作为独门暗器的“经验”，而不是用来共享的新闻。

一些正在国内投石问路的西方媒体集团，对国内媒体产业信息更是趋之若鹜。有一位朋友身任某媒体集团顾问，问她顾问些什么，答曰：一、公关、向导；二、“媒体批评人”。

人们需要了解中国的传媒业。中国传媒业本身，也需要了解自我。

相信随着中国传媒业的急剧发展，各界对中国传媒业的关注度会进一步增强。而相关报道的积累也会进一步强化。王君超那样一批自我定位明确，具有高度专业素养与较强影响力的媒体批评人，将会从产业角度、从人文角度，观察媒体，为人们认识媒体产业的发展及其对社会的影响给出一个相应的坐标系统。而媒体产业的健康发展，也有赖于这样一批产业信息中介人的积极沟通、整合。

2000年12月12日

收费：互联网公司未来之路？

互联网公司能否守住“免费”承诺？

如何说服网上用户买单？他们什么时候开始愿意买单？

被创收使命压得喘不过气来的网络公司，终于又回到了那个原始的命题：向网民收费。此前，不少网络公司都在尝试向网民收费，但免费互联网的概念深入人心，最终，探索者们不得不放弃种种努力，承认现实。

最新的例子是，美国最著名的财经站点之一 TheStreet.com 放弃收费的尝试，稍后并宣布裁员 100 人，解除与《纽约时报》的合作关系。微软的 SLATE 网站，也曾实行过收费订阅制，收费的结果是读者锐减，不久即告收场。

现在，琢磨着收费的，不是这些虽然有名，但对于互联网市场总体而言无足轻重的站点。令人感觉震撼的是，一直高举免费大旗并且从免费战略中获益多多的互联网领跑者——雅虎正在考虑在某些内容区向访问者收费。

12月7日，雅虎创办人杨致远在纽约瑞银第一波士顿公司的投资人记者会上说：雅虎将提供某些收费的内容。不过他说，雅虎现有的免费服务不会都改为收费服务。不久前，雅虎 CEO 蒂姆·库格在接受美国 CNBC 电视访谈时，也坦率地道出了这一腹稿。

由国内免费邮件服务提供商放出将要收费的风声引发的议论可以想象，杨致远与库格的这几番话所激起的反响。我们可以把雅虎传递的这一信息，视为一种试探。试探网民与业界的反应。但是，雅虎是否真的会开始这样的危险之旅，对免费正式宣战，暂时可以存疑。

免费战士被迫向免费宣战

杨致远向记者们表示，公司正考虑提供更多订阅服务，例如网上音乐服务等。他的 CEO 库格说得更明白：对一些特别的增值服务（Premium Services）按月或按年收取一定的费用，是一个有吸引力的选择；就雅虎拥有的用户规模及其所提供服务的受欢迎程度来说，这种收费模式是具有可操作性的。库格这里谈到的所谓增值服务包括网络音乐、强化的网络研究工具、信息交流管道及拥有版权的内容，等等。

据一直关注雅虎动态的 CNET 记者 Jim Hu 报道，早在 1998 年，雅虎就曾表示要对他们提供的一些内容收费。现在，雅虎总收入的 10% 来自其所提供的各种收费服务。比如，雅虎免费邮件服务中，客户如每年支付 19.95 美元，可获得一个增强型邮箱。雅虎对于在其网站上托管的小企业网站每月收取 29.95 美元的费用。而在雅虎上创建一个网上商店，每月的收费是 100 到 300 美元。小企业可以一次性付费 199 美元，在雅虎的搜索目录中优先排名。

这些收入，使雅虎看到了在其他额外服务及内容服务方面收取费用的可能性。但是，这绝不是雅虎试图以一定的力度展开收费服务的主要动力。从某种角度讲，雅虎关注收费，是被“逼上梁山”。

2000 年以来，华尔街上对于雅虎依托广告收入是否能够保持持续、稳定增长的质疑声浪越来越高。纳斯达克的全线溃退，网络公司的资金短缺，以及风险投资的战线收缩，使来自互联网公司的广告锐减，而来自传统企业的广告虽然增长的趋势未变，但其增幅并不理想。这使得主要依赖网络广告生存的雅虎面临着严峻的挑战。



雅虎 10 月份公布其第三财季报表时说，他们的广告客户中，纯互联网公司所占的比例正在下降，而其中在财务上存在隐患的广告客户所占比例不到 10%。在另一方面，雅虎说，更多的传统行业的主要广告客户正在将雅虎作为他们向网络用户发布信息的重要场所。

就在上周，美国 Wit SoundView 公司的分析师 Jordan Rohan 鉴于网络广告的疲软，调低了对雅虎 2001 年第一季度的收入预期。但他认为，雅虎的前景仍然光明，因为，雅虎将寻求一些其他收入来源，比如收取订阅费等。这位友好的分析师的预期，与业界的其他并不友好的分析师的言论一样，起到了推波助澜的作用。事实上，他们给雅虎管理层肩上加上了一副担子：单纯依靠广告收入不足以维持高增长，必须另行寻找增长点，那就是，收取各种服务与内容的订阅费用。

我们不知道杨致远与库格对于华尔街上的这些自以为是的高人的意见究竟怎么看。但是，深知这些编外裁判力量的杨致远与库格，不能够对他们的意见置若罔闻。但这主意听起来很美，实际上是铤而走险。

雅虎拟对某些服务与内容进行收费的风声放出后，美国的一些网站及时做出了反应。众多的网民也迅速发表了自己的意见。在 CNET 相关报道的讨论区内，有四十余条帖子。其中绝大多数态度鲜明：互联网是免费的，雅虎收费，我们走人。有的读者的帖子就一句话：BYEBYE，雅虎。当然也有人表示愿意付费，前提是只要网站提供高质量的服务。

如果请全球网民进行公决的话，我想，反对收费者将拥有压倒性的优势。雅虎必须对在某些内容服务方面进行收费，付出相应的代价。但是，如果不收费，雅虎及其他网站能够找到别的生财之道吗？答案并不乐观。杨致远与库格当然明白，向网民收费意味着什么。以免费起家的雅虎，为形势所迫，不得不祭起了收费的大旗。

这是否意味着自杀？但是，将自己的命运捆在网络广告之上，是否同样意味着自杀呢？网络世界就是如此残忍。选择与不选择，风险均等。

向自我挑战：从整合走向原创？

雅虎收费战略的挑战性，还体现在另一个方面。那就是，收费模式的确立，将使雅虎对自己的内容整合模式形成冲击。原创的概念将得到凸显。

在互联网上就内容服务向网络用户收费的历史，是一段黑暗的历史。很多站点在这方面进行了尝试，但成功者寥寥无几。而雅虎在实施这样的战略时，更有着自己的问题。雅虎需要将收费部分的内容与其他内容隔离开来，作为一家侧重于整合

的网络公司，当它开始有力地引入订阅收费服务模式时，也许不得不转向侧重于自己创造内容。如果订阅收入真的发展成为雅虎总收入中的一个重要部分，雅虎也许将被迫加大力度投资于内容生产，而这是雅虎曾经声称不愿意做的。事实上，雅虎已经开始在做这样的工作了。比如说，雅虎在财经方面就自己做了一个原创的 **FinanceVision** 商业频道。这是 2000 春天雅虎新推出的频道，也是雅虎自己制作新闻的第一个金融新闻信息网站。

从这个角度讲，雅虎的发展战略由此将会经历一次重大的调整。

美国 **Powerful Media** 公司首席执行官 **Deanna Brown** 女士是一个强有力的收费论者。她在一次接受采访时说：“我认为如果你的信息是独特的，是与人们息息相关的，是有价值的，并且是正确包装的，你就可以在网上销售你的信息。”

在这里，布朗女士的言论既可以理解为雅虎收费模式的有力呼应，也可以理解为对雅虎引入收费模式的冷峻忠告。她强调的原创、独特、与人们息息相关的有价值信息，正是作为整合大师的雅虎所缺乏的。

美国 **Powerful Media** 公司，也是著名的 **Inside.com** 网站的主办者，在他们的网站上有部分内容，只有付费者才能使用。这个网站收取 199 美元一年的会员费，会员拥有即将发行的 **Inside** 杂志和进入 **Inside.com** 网站产业数据与信息库的权限。这个网站的目标用户是媒体和娱乐业的管理者们，他们据信将会为更多地了解竞争对手而付费。

布朗没有披露 **Inside.com** 有多少订户，也没有披露她估计由订阅创造的收入会占公司总收入的多少份额。但她坚持认为，这样的拓展收入的尝试，有助于网站的生存与发展。网站的广告收入，必须有订阅收入的支持。她说，我们正在做的事情的意义在于，通过拥有一个以上的收入渠道，来确保我们的未来。我们不可能不向人们收费。否则，我们营运公司、提供产品及相关的采编成本从哪里开支？

自信的布朗女士与雅虎面对的问题是一样的，那就是：如何说服网上用户买单？以及，他们什么时候开始愿意买单？

成也萧何，败也萧何？

如果杨致远与库格有足够的勇气，积极推进收费制的实施，那么，互联网上将出现一次伟大的实验。此前，由一些对于互联网业总体而言没有实质性影响力的网络公司推进的实验，几乎全都失败了。只有《华尔街日报》《商业周刊》等不多的几家仍在坚持。雅虎这次实验的成功，将使免费互联网的概念遭遇挑战。这样的挑战，



来自领导潮流的顶尖互联网公司，尤其值得重视。而这次实验的最终成功，将为深陷泥沼的互联网公司走出困境，找到一条除广告驱动之外的第二条生路。

当然，如果这次实验失败，那么，免费互联网概念将更为牢不可破。人们将需要更大的勇气来进行这样的尝试。

这对于雅虎来说，无疑是一场赌博。对于互联网内容提供商来说，无疑也是一场赌博。而只有这次赌博或者叫实验的成功，才能为互联网提供坚实的商业基础。

美国著名的网络顾问公司 Jupiter Research (Jupiter Media Metrix 的子公司) 的分析师 Robert Hertzberg 说，网络公司正在积极寻求对他们提供的额外增值服务进行收费的方式。更多的公司正在试图做这件事情。我们在 Media Metrix 100 (访问者最多的百家网站) 中可以发现，大约有 11% 的公司拥有各种形式的收费内容服务，而去年只有 6%。

Robert Hertzberg 也提醒大家，对于尝试收费，不要抱太大的幻想。最近的将来，付费内容在绝大多数站点，都是次要的。这些尝试收费的公司不会将这些付费内容定位成公司业务的核心。内容订阅模式，只不过是一个新的选项，而不是对原有广告模式的取代。杨致远稍后肯定了这一思路，明确表示，雅虎不会对目前免费的各项服务进行收费。

目前，除了专门的电子商务网站各有高招之外，主流的门户站点，基本上都依靠广告为其主要的收入来源。雅虎最为典型。国内的新浪、网易、搜狐同样如此。AOL 也许是目前互联网上唯一的一家对其用户收取内容服务费用的公司，当然，他同时也提供其他一些服务，比如互联网接入。不过，AOL 集 ISP 与 ICP 于一身的模式，不是其他人可以轻松克隆的。

这样的局面可能改变吗？这些门户站点，可能突破现有的创收模式，通过向访问者收费，来开辟新的增长点，杀开一条血路吗？

互联网上无所不在的多样化选择，几乎扼杀了某一个网站的“必读性”。曾经，你要读《南方周末》，只有两条路：要么你订阅这份报纸：要么你每周上街时记着买下这份报纸。现在，你没有订报，或者忘了买报，不要紧。你可以上网去读《南方周末》。但如果《南方周末》网络版向网民收费，结果是可以想象的。

雅虎，或者其他的一流门户站点提供的价值，如同《南方周末》提供的价值一样，都是卓越的。但这些价值是可选的，不是必选的，没有必读性。在这样的情况下，雅虎的实验，有多少胜算？

有过一个调查，网民刚开始上网时，对于门户与种种搜索引擎的依赖性较强。但随着网民网络经验的增加，他们稍后的访问集中在几个感兴趣的站点上。如果这样的研究结果是可信的，那么，收费概念，也许暂时真的只能是空中楼阁。

收费，是互联网站点必将迈出的一步。但是，最近的将来，它将成为互联网公司走向彼岸的通途吗？至少在今天，还看不太真切。

我们不是很明白，美国市场是否已经足够成熟，可以开始向网民收费。从中国这个特定的市场观察，向网民收费，至少可以是若干年后考虑的问题。因为，对于老百姓来说，接入费用仍然居高不下，网民已经为上网付出了相当高的成本。他们在网上阅读绝对不是“免费”的。

2000年12月14日

网络门户：自信的理由？

网络门户掌门人如何看待残酷激烈的竞争？

网络门户可以高枕无忧吗？

电影有一种极具表现力的表现手法“蒙太奇”，此术语为音译，大白话就是“镜头组合”。《中国计算机报》名记吕伟刚和他的同事们最近对国内领先的诸大门户网站领袖作了一个地毯式的组合、深入采访，以蒙太奇的方式强有力地提出了一个十分感性的问题：门户网站明年剩几家？

对于门户网站来说，这是性命交关的问题；对于网民来说，这个问题其实不关痛痒，有门就行。但是，这中间有一个让人牵肠挂肚的感情问题，那就是，土生土长的中国本土门户，会是剩下来的那几家中的幸运者吗？

关于这个问题，网络门户的掌门人都说了些什么？基于吕伟刚们近五万字的长篇、组合报道，这里做了一个剪辑。网络门户掌门人的自信，一目了然。

吕伟刚、王宏问王志东：有人说，中国最多可以容纳两家门户网站。现在除了新浪、网易、搜狐和中华网之外，雅虎和来科思又加入中国门户网站的角逐。雅虎最近并购了台湾最大的门户网站奇摩，来科思则在互联网的“软腹”地带上海抢滩。雅虎中国、来科思亚洲与网易、搜狐之间的任何一种组合，都将从新浪手中夺走中



国第一门户的桂冠。新浪将如何应对？……中国门户网站市场就这么大，如果有更大的鱼进来……

王志东回答：……美国在线也好，雅虎也好，在美国市场上他们是老大，但在中国市场上，他们别想当老大。这个市场上的游戏规则是我们的。要和他们竞争没有那么可怕，我的机会更大，在这个市场上我是老大，我们已经领先了。

吕伟刚用几乎同样的问题问丁磊，丁磊这样回答：美国在门户网站方面，最有优势的很明显是雅虎。但在中国，无论从注册用户还是营业收入来看，雅虎都还是比较弱小的。你可能不会上雅虎看新闻，也不会上雅虎去聊天，你却很有可能来网易的社区，用网易的搜索引擎。面对进入中国的境外门户网站，我觉得作为中国的门户网站，我们应该能够充分发挥自己本土的优势。

吕伟刚与张朝阳对话时，没有直接提到这个问题。但是，张朝阳在回答“你对中国媒体的期待”这一问题时，有一段相当动情的发挥。

张朝阳说：我们不应该苛求自己，应该更看重自己，为作为中国人感到骄傲。不要自责精神太强，中国媒体有一种自责精神，就是说自我批评太强了，不要一说就是美国怎么好。我们的血脉渗透了我们不如别人的想法，对自己过多批评，对我们的各种尝试不是欢呼雀跃，却认为我们是照抄别人，这个不行那个不行。更具体点，从门户网站来说，外来的门户网站像雅虎和来科思等是被中国门户打败的。不论（中国的门户网站）在西方的股市股票怎么表现，这个辉煌的战绩都是值得大书特书的……

三位掌门人的说辞令关心中国门户网站的人们放心。三人的干云豪气令人尊敬。作为领军人物，没有任何理由在接受记者采访时，长他人的志气，灭自己的威风。

中华网总裁李永长接受中计报采访时同样充满了信心，不过，角度不一样。德高望重的李永长明确表示“中华网明年要赢利”，但被问及如何评估“来者不善”的雅虎与来科思时，回答较三位少帅较不斩钉截铁：

李永长说：7 月份我曾说过，当前中文门户网站的格局是：“四强拼抢，两虎在后”。四强是中华网、新浪、网易和搜狐，两虎是雅虎和 tom.com，现在又多了一个来科思。竞争的进程取决于四个变数：一是中国加入 WTO 的时间；二是 NASDAQ 的走势；三是国内创业板的发展；四是国家对信息化和工业化的结合有没有重大的举措。中华网、新浪、网易、搜狐四家门户网站，在角逐的同时，应该更多地考虑联合……四只股票应团结起来，共同做大，抵御风浪。……联合的形式甚至可以包括并购、参股等。

李永长没有使用“统一战线”这一术语。但他的语重心长的暗示挺明白。

中计报也采访了本土门户的假想敌来科思。来科思中国区总经理李志明的回答看起来十分平和、婉约，但他也一点没有掩饰自己的自信的意思。

面对记者的问题“您认为来科思进入中国市场会显辉煌？能创出业界第一的品牌吗？”李志明这样回答：自从来科思进入中国市场以来，通过积极与国内著名专业网站的合作，快速进行国际信息和工具的本地化，已建立了一个特色的网络门户平台。我们的发展宗旨是“小步快跑”，争取像来科思在全球的表现一样，逐个赶超知名门户网站，成为中国互联网用户最喜爱的网站。

李志明的回答不能理解为战书，但是，字里行间渗透的底气，是一望而知的。他要“逐个赶超知名门户网站”。其豪迈毫不让人。

当王志东、丁磊、张朝阳们的自信与李志明们的自信正面遭遇的时候，记者与读者共同寻求的是自信的理由。这种理由不是书面的，也不是口头的。这种理由，将通过他们的网站的实绩来阐述。任何形式的饶舌都不能解决问题。

中计报没有提供对假想中的网络门户大战的主角雅虎的采访报道。雅虎会如何表现自己的自信？大约一年前曾传闻要兼并迪斯尼的雅虎，如今有传闻说要被迪斯尼兼并。那不过是传闻，事实是，雅虎征服了日本市场，雅虎日本牢牢确立了在日本本土的第一门户地位；在台湾地区市场上，通过兼并第一大门户奇摩也已取得了优势。在这样的背景下，雅虎会自信地说些什么？

中计报高级副总编徐东英在推荐这组重点报道的时候，以其职业的敏锐，表达了自己职业的自信：……门户市场群雄鼎立的局面不会持续很久；弱肉强食的倒闭与兼并会是将要面对的现实，血拼阶段即将来临。

自信在任何时候，都是不可或缺的。更不可或缺的是，自信的理由。谁的理由更充分一些，也许明年此时，吕伟刚们不用发问，就能得到圆满的回答。

与此巧合的是，著名的网络女杰张静君也在寻求这个问题的答案。她在自己的网站上推出一个更为戏剧性的问题“如果只剩一家门户，那会是谁？”，恭请网友们网上投票参与。

网络门户的少帅们，似乎个个都胸有成竹，心存疑虑，对于本土网络门户的前途怀抱一种不确定性的倒是各路旁观者。是旁观者迷，当局者清，还是不识庐山真面目，只缘身在此山中？

今天，关心中国网络门户的人们究竟应该对谁的自信较为信任？

2000年12月19日



为叶克勇喝彩

理想的互联网络局会出现吗？

并购、兼并中，如何衡量谁更有资格？

人的想象力常常跟不上现实的步伐。20 日早上打开电脑，几乎所有网站显著位置都贴上了同一条新闻：《中华网有意收购新浪、搜狐、网易三大门户网站》。21 日，几乎所有网站都贴上了《三大门户反击中华网：收购我们？别开国际玩笑》。22 日，则是《中华网否认收购 3 网站，但是希望合并》。中华网幽了新浪、搜狐、网易一默，接着，新浪、搜狐、网易开了中华网一个玩笑。接下去，不知道还会贴些什么。

这几乎可以当作一出连续剧来看了。

搞笑与作秀？

如果仅仅把中华网集团总裁叶克勇抛出的绣球，理解为搞笑或者作秀，那就过于简单化了，其成本太高。叶克勇的绣球，据信是经过战略设计的，中华网总裁李永长在两周前接受《中国计算机报》记者肖朝虎采访时就已经抛出。无非，李永长委婉的说辞，与三大门户三位少帅的豪言壮语相比，显得较没有光彩罢了。此次叶克勇以十分高调的方式表述的，正是同一个概念。

如果把新浪、网易等的斩钉截铁、没有丝毫回旋余地的回应作为情绪化的反应，也太小瞧了几位少帅。他们如此激烈的反应，早在两周前中计报的访谈中，就可以看出端倪。在内地三家门户——这幕潜在大戏的主角看来，中华网气吞山河的联合思路是不合逻辑的。两周前中计报的系列专访中，三位少帅十分直白地表现了自己的自信以及对于外来者的蔑视。雅虎、来科思、AOL 等都不放在眼里，何况同为纳斯达克难兄难弟的中华网！

在内地不少网友看来，这样的并购是不合逻辑的。中华网在内地的影响力，不能和新浪、搜狐、网易三家中的任何一家抗衡，虽然其经营业绩优于这三家网站。

在我看来，中华网对于内地三大门户的并购诉求也是不合逻辑的。这样的合并或者说联合不具备可操作性。中国的企业文化传统，使三大门户手中各自握有近亿甚至上亿美元之时，根本不可能考虑接受整编。三个意气风发的年轻人，不可能低下他们高昂的头颅，接受被整编的现实。从近期他们的种种言论中，可以充分地感受到他们的自尊、自信，以及一点点可爱的自大。哪怕考虑到他们身后的投资人的作用，这样的转折也太大了。

但是，我觉得应该为叶克勇喝彩。因为，他是一个勇敢者。套用目前十分经典的一个句式：作为一个不合适的人，在一个不合适的时候，以一种不合适的方式，他挑破了一个合适的话题。

中华牌的意义

对于中国的网民来说，是中华网合并或联合新浪，还是新浪合并或联合中华网，或者谁谁兼并谁谁，是十分敏感而又无关紧要的话题。重要的是，中华牌的网站（不一定是中华网）做大，具有抗风浪的能力，不至于成为外来者的猎物。

门户之战，形同甲 A 联赛。虽然联赛的水平有目共睹，但是每一支甲 A 队伍，都有自己的球迷。没有一个球迷愿意自己拥护的球队易帜，没有一个球迷不愿意维护自己球队的尊严。同样是这些球迷，又都那么痴情地爱着由各支球队（包括他所憎恶的那些球队）中的佼佼者共同组成的代表中国的国家队，球迷们会为他们微不足道的进步而欢呼，哪怕他们屡战屡败，比某一支甲 A 强不了多少。因为，那是他们的“大我”。

同样，新浪、网易、搜狐各自拥有自己的网络用户，不同的第三方评测，得出的不同结果，使你很难确定，到底谁是真正的领先者。那并不重要，谁是“乡村维纳斯”并不重要。（“乡村维纳斯”是某位美国哲学家爱用的比喻，指每一个乡村中都会有一个公认的最美的“维纳斯”。）重要的是，中华牌的门户是否是中文网络世界里的维纳斯？

叶克勇试图解决的正是这个问题，至少，叶克勇声称要解决的问题，是这个问题。在这一点上，叶克勇显得年轻而勇敢。

叶克勇也许不是解决这个问题的合适人选，但他以一种引人注目的方式提出了这个问题。不论愿不愿意，整个中国网络业一时间都迫随他的视线来看问题。

中华网在中国网络业一直处于边缘地位，他是纳斯达克中国概念的代表，但在内地积聚的影响力有限。因此，大家可以轻松地把中华网的思路叫做搞笑，或者幽默。如果换了雅虎或者 AOL、来科思这些“外来客”如此直白地叫阵，情形也许就不一样了。那时，恐怕不会有人以为有趣。

基于这样的考虑，叶克勇的合并、联合思路，是否能够成形就显得不那么重要了。重要的是，他使人们看到了严峻的现实，或者说，他导演了一出兼并大戏的预览版，使大家忽然间对于大规模的兼并有了真切的感受。叶克勇将种种不确定性，变得十分确定。三位少帅如果此前并没有将被并购当作一个认真的话题的话，这一



次，他们也许真的看到“狼”了。好在，今天，他们具有拒“狼”于门外的能力。

喝彩的理由

目前的种种迹象显示，中华网的联合、兼并思路，成行的概率不大。有报道说，中华网自己稍后发表的意见，也从兼并，退到了“合并与联合”。但是，我觉得，叶克勇仍然应该得到喝彩。因为，正是中华网举牌，画龙点睛地展示了中国互联网产业面对的困窘，以及走出这种窘境的可能选项。

这种窘迫不仅仅是新浪、网易、搜狐、中华网的，这种窘迫属于整个中国互联网产业。不断膨胀又不断缩水的网络业，此时可以看到，自己原来是如此弱小。

走出这种窘境的选项也不仅仅属于他们，势单力薄的网络业及其他相关产业，可以看到，充满梦幻色彩的大兼并、大联合思路，原来可以变得如此现实。

网络帝国主义、文化帝国主义概念，甚至种种阴谋论，在互联网业内外，具有相当的市场。我并不认为的确存在这么一种势力，在处心积虑地有计划地推进这么一种战略。如果说，的确有这么一种势力的话，这种势力，也只能是市场的万有引力，只能是对于商业利润最大化的执着追逐，对互联网改变世界、改变人类生产与生活方式的坚定信念。

我也不认为，有西方风险投资参与的新浪、网易、搜狐以及中华网是互联网民族产业的代表。如果哪一天这些网站真的被外来网络巨人并购，则中国的网络民族产业一定会受到重创。但很显然，新浪、网易、搜狐、中华网是中国互联网产业的开山鼻祖之一。他们代表了中国互联网产业的昨天与今天，这些网站与中国的网民间有着鱼水之情。如果把他们视为媒体的话，他们是中国人的媒体，这从他们对于中国相关法律法规的遵守，以及在一系列重大历史性事件中表现出来的鲜明的立场与观点，可以看得相当清楚。

中国的互联网产业需要强大的新浪、网易、搜狐以及中华网，需要强大的人民网、新华网、东方网、263等；需要这些不同背景、不同形态的网站，从不同的角度，提供不同的服务；需要这些网站在更高的层面上合纵连横、共同发展，满足网民的多样化需求；同时，抵御来自四面八方的挑战，传承、弘扬中华文明。

不过，这样的理想格局会出现吗？存在一个真空期，让上述这些“七彩”网站平稳地发育，茁壮地成长？叶克勇此次提出的联合、整合模式，在另一个生态系统内壮大的网络巨头，比如，雅虎、AOL、来科斯等，可能更为熟悉。雅虎早就以“虎

吞奇摩”的方式在中文网络世界实践过了。也许会有人觉得，雅虎、AOL、来科斯等，而不是中华网、新浪、网易、搜狐提出兼并、联合的思路，会更“符合逻辑”，被这些世界级的巨头并购也许更容易接受些。有网友在各种论坛内责问：中华网有什么资格兼并新浪？事实上，在大家看来，兼并并不是不可以接受的，不可接受的是兼并者的“资格”。

资格，应该包含，同时又不应该包含哪些内容？不同的回答者，会有不同的回答。比如，有不少人认为，中华网没有资格；很可能他们同时也认为，雅虎等也没有资格。

为叶克勇喝彩，为叶克勇知其不可而为之的勇气喝彩。虽然他的诉求，那么突兀，那么“不符合逻辑”；他的措词（在媒体报道中读到的），那么直白，那么缺乏修辞。

2000 年 12 月 25 日

第四媒体：倾斜的地平线

众多高端、原创网络媒体的出路在哪里？

为什么整合而无原创的媒体会比原创的媒体更具活力？

第四媒体，是互联网上绽放的奇葩，与电子商务一起，被视为目前互联网上最有前途的两种应用，其受众面、影响力与美誉度不断蹿升。不过，由于仍然没有找到理想的营收模式，不少光彩照人的媒体站点，正在枯萎。互联网呈现给第四媒体的是一幅残酷的图景。地平线倾斜了，新媒体人不得不低下头来，以玩深沉的方式来思忖自己的未来。



悲喜交集的《沙龙》

网上杂志《沙龙》(Salon.com)是美国屈指可数的高端网络媒体，可以说她是美国最优秀的纯网络媒体。在几周前揭晓的由美国哥伦比亚大学等举办的权威“网络新闻奖”上，Salon.com 再获殊荣。

Salon.com 除了勇夺最佳新闻站点大奖之外，还夺得了最佳产业新闻奖，是唯一一个在六项共 11 个奖中夺得两个大奖的站点。



这不过是 Salon.com 长长的获奖名单上的最新一个。此前，Salon.com 于 1996 年被《美国时代杂志》选为当年最佳网站，并从 1996 年开始，连续三年获得韦伯网络奖 Webby Awards，稍后，Salon.com 又被《福布斯》杂志评为最佳技术网站，并分获北加利福尼亚记者协会突发新闻与深度报道奖。

一点不夸张地说，Salon.com 最近喜事不断。站点访问量节节攀升，目前，站点每个月共有 260 万不重复访问者，每个月的页读数达 4500 万。而作为一个综合性新闻站点，Salon.com 已经成为一个基于互联网的主流媒体，对美国社会的影响力与日俱增。恰好此时，这个站点又在日前迎来了创办五周年喜庆的日子。

但让人感伤的是，Salon.com 股价一路走低，目前，其股价仅为 0.6 美元左右，比被国内一些性急的人们称为垃圾股的搜狐更惨。更为严峻的是，由于经济方面的压力，2000 年 6 月，Salon.com 被迫裁员，13 位优秀员工黯然离职。1999 年 4 月上市的 Salon.com 首日股价高达 18 美元，筹集了 5000 多万美元，时至今日，恍若隔世。

但是，悲剧并没有到此画上句号。为了降低运营成本并在 2001 年扭亏为盈，Salon.com 公司在 2000 年圣诞节前夕宣布再次裁员 25 人，约占其全部员工的 20%。有关人士透露，此时 Salon.com 银行账户上还有 550 万美元，暂时没有倒闭的危险。

不用讨论 Salon.com 的办站水平与其综合影响力。这是美国互联网“第四媒体”的公认的标志性建筑。1995 年 11 月，《旧金山纪事报》艺术和特写编辑大卫·塔尔伯特与他的五个报社同事创办了 Salon.com。塔尔伯特说，我们的目标是创建一个多姿多彩令人喜闻乐见、平易近人而不居高临下的新闻站点。他们显然成功了。他们实现的也远远不止自己预定的目标。目前，Salon.com 已经发展成为领导性的互联网媒体公司，共拥有十个涵盖技术、娱乐、教育等领域的原创内容站点。在广告创收方面，Salon.com 也取得了不小的成就，目前共有 500 多家大型的广告客户，其中包括 Lexus、Visa、Rolex、IBM、Microsoft、HP 等。同时，AOL、TheStreet.com、CNN.com 和 CNET 等一批著名站点也与其建立了战略合作关系，获得转载其稿件的授权。

但是，所有这一切，并不能扭转 Salon.com 经营方面的颓势。Salon.com 第四季度原来预期收入为 300 万美元，但由于网络业的低迷，公司发布预警公告称收入将比预期减少约 100 万美元。（打折后的数字也远远超过国内的门户网站搜狐的收入，第三财季搜狐的总收入为 160 万美元。）

作为美国网络原创新闻站点中的最优秀者，Salon.com 所面临的挑战与困境，也是最有代表性的。与其堪称姐妹站点的 Slate.com、TheStreet.com 同样处境不妙。Slate.com 由于有老板微软的强力支持，还没有听到什么负面的消息。而 TheStreet.com

刚刚经历了一场阵痛，裁员 20%，关闭英国办事处；同时，据传共同创办人《纽约时报》已从中退出。报业的龙头《纽约时报》在自己报系下属的新媒体部门亏损连连的情况下，狠心地抛弃了这个曾令他骄傲的优秀站点。

一方面，Salon.com 等为代表的网络媒体事业蒸蒸日上，影响力、美誉度不断强化，一方面，站点经营方面的负担日益沉重，后续融资无法到位，使其进一步发展难以为继。由于网络广告市场的不成熟，以网络广告为主要收入来源的网络媒体，面临着前所未有的压力。

Salon.com 以及其他众多的高端、原创网络媒体出路何在？他们能够撑过目前的黑暗期，走出困境吗？美国的网络业者正在使劲叩问的这些问题，亚洲的网络媒体同样遭遇了。

在大中华地区，一批卓越的网络媒体，同样遭受着种种痛楚。著名的网络原创报纸《明日报》，据报道面临着后续资金的沉重压力，而中时网科、壹传媒、tom.com 以及大陆的天极、ENET、和讯等一系列优秀的媒体网站裁员的消息不绝于耳。

第四媒体的未来不是梦

第四媒体的前景是明朗的。据专业调查公司 eMarketer 的最新统计，目前全球的互联网人口已达 2.3 亿。随着网络的进一步普及，第四媒体作为整体，将从小众媒体、IT 精英媒体，最终走向大众媒体。一系列调查与统计报告显示，人们对于互联网信息的汲取量正在迅速成长。但是，作为一个产业，以及这个产业中的众多企业，却被种种疑问追随着。

在走过了启蒙期的今天，人们需要的已经不是翔实的论据、严密的论证，以推导出互联网及在互联网上运行的第四媒体前途有多么远大。人们需要的是扎扎实实的路径，第四媒体该如何往前发展，什么时候以及怎么样走向自立，走向赢利。

事实上，互联网与网络媒体的前景，从来没有像今天这样为人们所普遍认同；但是，面对赢利的压力，第四媒体的从业者们，从来没有像今天这样迷茫过。他们做出了受人欢迎的网络媒体，得到了令人陶醉的鲜花与掌声，但是，他们不得不，比如像 Salon.com 那样，在这样的销魂时刻含着泪水目送与自己共同创业的伙伴们下岗。

感伤的故事与画面不胜枚举。这不是我们写这篇文章的重点。我们希望在此讨论的是内容网站或者叫媒体网站，在地平线发生倾斜的今天，怎样才能找到自己的未来，怎样证明自己的未来不是梦。

勤奋的新媒体人不断地在寻找着答案。不过，所有的答案看起来都不那么标准。



与所有的媒体一样，网络媒体的最终解脱，有赖于广告沸点的跨越。目前网络广告的低迷，主要原因是随着纳斯达克崩盘，网络公司处境艰难，大大压缩了网络广告的投放量，而传统企业的网络广告投放量增长将会经历一个较长的过程。因此，网络广告的总投放量出现了缩水现象。

只有当网络的影响力进一步增长，网民的数量突破临界点之时，网络广告的温度才会升腾，以网络广告为主要营收来源的媒体站点才可能迎来春天。当然，这样的春天绝不会是所有网站的春天，而只能是具有独特价值、具有强大竞争力的网站的春天。这是任何一家公司都无法左右的大趋势。雅虎这个目前互联网第一广告大户，也面临着广告量萎缩的窘境。指望网络广告的增长来为自己解围，在最近的将来是不现实的。

网络媒体桌面上的第二个解决方案是内容有偿服务，就像报刊杂志收取发行费用一样。但是，收费模式，由于互联网免费概念的深入人心，无法顺利展开，也只能作为远景规划。也许你的内容比他人做得更为精致、深入，但是，网上读者可以十分轻松地找到替代品。良币不一定能够驱逐劣币。现实可能正好相反，收费模式的实施，可能是一种必然的趋势，但是，这可能是一个令人失去耐心的过程。在许多站点准备收费之时，许多站点正在放弃收费。

电子商务，也是媒体网站的尝试之一。不过，在这方面，虽然媒体网站的投入不少，但总体而言，乏善可陈。因为，电子商务归根结底，仍然是商务，以媒体专业的团队，去跨行业从事商务，总有隔靴搔痒之感。很不容易找到令人信服的媒体网站电子商务成功案例。**Salon.com** 在旅游、娱乐领域的电子商务业务有声有色，但是，其引入的现金流是微不足道的。

媒体网站的第四种选择，得到了不少人的肯定，也取得了一定的回报。美国许多网站如内容网站 **Inside.com**、天文网站 **Space.com** 和文学网站 **Nerve.com** 都推出了它们的印刷版，以实现收入方式的转移。**eBay**、**Travelocity**、**Expedia** 等几家网络公司，也先后发行全彩页且印刷精美的杂志。在台湾，由“智富网”带头，提出了一个“平面养网络”的思路，即利用网络积聚的资源，通过出版平面媒体创造营收，来支持网络媒体。

台湾的 **PChome Online**（网路家庭集团）发迹于兴办一批通俗易懂的电脑网络类杂志，然后进军互联网，创办《明日报》。现在，其领军人物詹宏志、李宏麟为其旗下独立营运的门户站点“网络家庭”开出的赢利处方，也是兴办平面杂志。这是他们的老本行，操作起来得心应手，业界普遍看好。

在香港及大陆市场，tom.com 更具创意，也更大手笔。tom.com 的 CEO 王先先提出了一个跨媒体平台概念，即他要整合传统媒体与网络媒体协同运作，来营建一个跨媒体平台，实现营收方式的突破。因此，tom.com 大手笔收购网络媒体（美亚在线、鲨威体坛）、广告公司（羊城报业）、户外广告公司（风驰、美亚文化）、传统媒体（亚洲周刊），试图打造一个跨媒体帝国。

这些尝试，归结到一点，就是试图通过网上网下媒体的双线踏进，利用网下成熟的市场、真实的需求，创造收入，支持网络媒体涉险过关。这方面的努力，是否能为网络媒体带来转机，还有待于观察。

独立品牌媒体花落谁家

断言第四媒体的地平线倾斜，是一种情绪化的表述。事实上，第四媒体，正在以惊人的方式成长。即将完成的美国在线与时代华纳的合并，就是第四媒体生命力的最强有力写照。当然，这里所说的媒体，与传统的媒体概念之间，已经出现了一些变化与异化。

比如，游走于网络媒体边缘的诸大门户网站，AOL、雅虎等，作为信息资源整合的平台，其影响力任何独立的网络媒体都无法望其项背。但是，这些站点目前并不提供自己的原创内容。美国在线的创始人、CEO 斯蒂夫·凯茨两年前即有过一段经典的描述：“如果你们观察一下‘美国在线’，你们会发现，我们没有记者，我们也没有消息来源，因此，我们并不是你们的新闻业同行。但是，每天从美国在线获得他们感兴趣新闻的人，比全美国 11 家顶尖报纸的读者加起来的总数还多；在黄金时间，我们的读者和 CNN 或者 MTV 的观众一样多。”

这展现了网络时代媒体的一种崭新样式，值得媒体研究者们关注：为什么整合而无原创的媒体，比原创的媒体更具活力？

作为独立的原创网络媒体，CNET 几乎可以说是网络世界唯一的幸运儿。这家以科技、IT 新闻为主体的新闻网站的成功，堪称异数。CNET 本身不仅仅取得了赢利，他还将实力雄厚，依托于大型出版集团的 IT 资讯网站 ZDNET 兼并至旗下。这一案例多少成了网络媒体前景光明的依据。当然，CNET 本身也已经成为某种形式的门户：IT 资讯门户。

与 CNET 相比，其他的独立网络媒体就没有那么幸运了。沙龙的命运代表了部分优秀的媒体网站的状况，至于那些水准低下的媒体站点的命运，就无从讨论了。



具有独立品牌的网络媒体，能够活着等到春暖花开吗？

具有讽刺意味的是，“躺”在传统媒体身上的网络媒体目前的日子最好过。对于传统媒体兴办的媒体网站来说，由于依托传统媒体本身，作为传统媒体在互联网上的战略投资，其生存的问题，不在话下。比如，由微软与美国全国广播公司合作的有线新闻网 MSNBC 兴办的 MSNBC.com 虽然赢利状况同样窘迫，但母公司的支持，使其在风雨袭来之时，没有生存的危机。类似的 CNN.com、ABCnews.com 等一批传统媒体网站也都处于这样一种状况。他们的发展虽然没有惊人之处，但是其平稳的运作，强大的背景，使其没有 Salon.com 那样致命的难题。虽然业界传出了大批传统媒体网站，涉及欧美及港台地区，正在收缩战线，裁减员工，但网站的根基没有触及。《华盛顿邮报》集团在互联网下注不少，使得集团的总体收益大幅下降，但控股的格雷厄姆家族不为所动。《华盛顿邮报》主席唐纳德·格雷厄姆说，他很高兴邮报所投资兴办的网站及其他公司取得的进展：“我们兴办这些事业，的确影响了公司现在的收益，但我们坚信我们在为我们的股东创造长期的价值。”

在国内，2000 年间依托于传统媒体的媒体网站形成了一个热气腾腾的小气候。被业界称为“新 ICP”的传统媒体网站，在政府与传统媒体本身的强有力支持下，迅猛发展，“互联网的冬天”对于这些网络媒体没有直接的影响。

依托于某些大型企业集团或者被企业集团并购的网络媒体，虽然在目前的背景下，日子也不好过，但除了进一步的发展受到制约之外，也没有根本性的挑战。比如，微软直接兴办的 Slate.com，被来科思收购的 Wired.com 等。

也许，像 Salon.com 这样的站点，在最近的将来，可能不得不依托于某一个大型的互联网集团，作为其中的一部分。当然，最理想的是进入像来科思这样实施多品牌战略的集团，而不是像雅虎这样信奉单一品牌的巨头。

但是，放弃自己的独立媒体的地位，加盟大企业集团，也会带来一些利益冲突。在微软介入了种种纷争之后，Slate.com 的处境有一阵就极为艰难。Slate.com 的立场与观点，考虑微软的利益是不言而喻的。因此，互联网上的议论多多。而作为一个深具反骨，特立独行的新闻记者，Slate.com 的总编辑迈克尔·金斯利，也倍感窘迫。在所有的话题上，他都可以放手一搏，但是，在关于微软的话题上，他却投鼠忌器。而关于微软的话题，又是如此众多。

我们在此无法为 Salon.com 算命，有的只是祝福。据报道，目前 Salon.com 账上还有现金储备 550 万美元，加上网络广告及一些电子商务项目的现金流，Salon.com 还能撑上相当一阵。但是，一年之内，连续两次大幅裁员，Salon.com 已经元气大损，

即使能够苟活，也失去了健壮、迅猛发展的机会。

也许，像 Salon.com 这样的优秀品牌网络媒体，最终不得不放弃自己的独立地位，附属于某家企业集团。

也许，所有的网络媒体，都不可能在网络上发展成为一种独立的媒体实体，而只能成为网络门户、新闻媒体集团或者其他企业集团的盘中美食。

互联网媒体曾经被作为低成本出版的典型来描述，现在看来，可能不尽如此。网络媒体业同样是一个高投入的产业，其投入期可能比传统媒体更长。《今日美国报》花了十亿美元、十年时间，最终走向赢利。网络媒体将花多少美元，多少时间？

这些问题，通过任何搜索引擎，暂时都还无法找到答案。对于起步不久的中国的网络媒体来说，这些问题具有同样的意义。

事实上，由于网络市场的不成熟远甚于美国，中国的同类型站点的日子恐怕会更难过。相关动向，值得网络业者给予密切的关注。

2001 年 1 月 4 日

互联网：东边日出西边雨

面对互联网业的肃杀景象，美国新闻界如何应对？

在黯淡的背景下，为什么许多传统媒体集团仍在致力于新媒体建设？

身处十字路口的美国传统媒体集团，面对互联网产业的整体低迷，正在进行着互相矛盾的选择。

纽约时报人事部门的一位女士，两年前（20 世纪末）接受采访时说过一句气吞山河的戏言：以前，进《纽约时报》只有一条路：得普利策新闻奖；现在，有了第二条道，懂互联网。

她的话夸张了些，大意没错。但她肯定没有想到，进入 21 世纪后，离开《纽约时报》，除了以前就有的种种原因外，还会增加令人难堪的一条：集体裁员。

《纽约时报》收缩在互联网上的战线，是本周互联网上的重要新闻，打开任何一家新闻网，这条新闻都可以在显著位置找到。与默多克的新闻集团大幅裁减新媒体部门员工一起，这一事件被视为美国大媒体集团在新媒体战场上的一次战略性撤退。



此外,《纽约时报》终止了与著名金融网站 TheStreet.com 的战略合作关系,并于 1 月 4 日转让了其拥有的 142 万股 TheStreet.com 股份,在“略有损失”的前提下收回投资约 320 万美元。

这多少有点儿二战当年敦刻尔克大撤退的意思。

面对排山倒海的德国大军,英法联军暂时只能丢盔弃甲,蹈海而去。面对互联网业的肃杀景象,在美国新闻界地位至高无上的《纽约时报》,以及拥有《纽约时报》的同城劲敌纽约邮报的新闻集团,也顾不得风度与身段,在圣诞与元旦假期结束之后,匆匆对旗下的网络部门痛下杀手。

《纽约时报》1 月 7 日宣布,在网络部门 400 多名员工中裁员 17%。由于网络广告收入减少,网站负担日益沉重,网络部门不得不大举裁员,以力争在 2002 年能扭亏为盈。《纽约时报》网络部门在 2000 年第三财季共亏损 1800 万美元。

这使得《纽约时报》成了几天之内大举裁员的第二家重量级媒体集团。新闻集团此前宣布,计划将位于美国的网络部门与福克斯电视网合并。据悉,新闻集团新媒体部门的员工将有一半被迫离开。

美国传统媒体不惜代价、大举投入网络媒体建设的蜜月期结束了,期待中的为网络媒体的投入买单的广告商暂时还没有出现。

顺水推舟：战略重组此起彼伏

近期对网络部门进行“战略重组”的传统媒体集团远远不止上述两家。只不过由于影响力不及《纽约时报》与新闻集团,各界未加关注罢了。但是在美国的各大传媒业专业媒体中,这些变化基本上都有案可查。在网上的搜索结果如下:著名杂志《产业标准》(Industry Standard)的母公司 Standard Media International,1 月 8 日中午宣布裁员 7%,共 36 人。这些员工主要集中在营销及网络部门。

面向妇女的有线频道与互联网营运商 Oxygen Media 裁减 44 位全职员工及 21 位兼职员工。

赫斯特报系(Hearst Corp.)下属大名鼎鼎的女性网站 woman.com 裁减了约 25% 的员工,共 85 人。

《华盛顿邮报》集团旗下的网站 Bigstep.com 裁减了 34 位员工。这是一个为中小型企业服务的网站。

号称美国第二大报业集团的奈特里特集团作为其重组计划的一部分,裁减了旗

下网站的 34 个职位。

以探索系列节目深受人们喜爱的探索传播公司 (Discovery Communications Inc.)，网络部门共有正式员工 200 名，临时人员 150 名。裁员各一半。

《亚利桑那共和报》(The Arizona Republic in Phoenix)，裁减了其 86 位数字媒体部门员工中的 14 人，另有 8 个职位合并至报社相关部门。……

这不是一张完整的清单，这只是自 12 月中旬以来部分媒体集团的调整情况。只要耐心地检索，这张单子还可以进一步加长。在此，我们没有将非传统媒体集团兴办的网络媒体的裁员情况汇总在一起。那是一番更为伤感的图景。将所有这些信息整合在一起考察，你会痛切地感受到新媒体及其从业者，在心理层面上正在遭受一次毁灭性的打击。

逆风飞扬：东边日出西边雨

在这里，我想传递的信息不仅仅是上述的若干条，或者说，我想重点讨论的不是上述消息中浸淫着的失败主义情怀。值得关注的是，在这样黯淡的背景下，许多传统媒体集团仍在致力于新媒体建设，仍然对自己的数字化生存，给予了必要的关注。

坏事传千里，好事不出门。在目前的市场氛围里，人们关注的往往只是上述负面信息。从人们的心理倾向出发，这是可以理解的。但是，值得关注的信息不止这些。以敦刻尔克大撤退来比喻目前的状况，原因正在于此。事实上，当大批传统媒体集团大举裁员、撤资之时，同样有不少传统媒体集团正在增资、扩军。互联网并不是一座正被人们遗弃的废都，恰恰相反，在互联网企业，网站遭受重创之际，互联网即将撑起互联网天空的网民数正在刚性上扬。话题扯远了，我们来看哪些传媒集团还在演绎“精卫填海”的故事。这些故事都发生在 2000 年 12 月中下旬。

芝加哥霍林格国际公司 (Hollinger International Inc.) ——《芝加哥太阳时报》的出版者，注资 Alchemedia Technologies 公司，开发保护在互联网及局域网上的发布信息的技术解决方案。

《国家地理》杂志的出版者——国家地理学会下属的商务部门 (National Geographic Society's business unit) 投资于 Novica.com 网站，这是一个以销售来自发展中国的艺术品与工艺品为主的网上零售商。国家地理学会拥有其 19% 的股份。

甘内特报业集团 (Gannett Co.) 与 Primedia Inc (一个拥有 11 份历史相关题材杂志的出版商) 联合注资 Away.com 网站。

道·琼斯公司 (Dow Jones & Co) 与位于伯明翰的 Books-A-Million 连锁企业集



团联手销售其旗下的《华尔街日报》网站 **WSJ.com** 的信息产品。该连锁集团在美国东南部及大西洋沿岸地区拥有数百家商店。

微软与美国全国广播公司联合投资的 **MSNBC** 有线新闻网及 **MSNBC** 网站正大手笔拓展地方新闻业务，通过与田纳西州、明尼苏达州等一系列地方媒体的合作，加大网站地方新闻的传播力度。

芝加哥论坛报、奈特里特集团等新闻媒体集团控股的求职网站 **Careerbuilder.com** 因应红火的地区求职信息市场需求，将网站规模扩大一倍，在其信息网络中增加了 35 个地方职业信息中心。

李氏报业集团(**Lee Enterprises Inc.**)投资 150 万美元于“城市快递”(**CityXpress**), 创办一个网上网下联动的特别频道。这个聚焦于家政、园艺、旅游、休闲等方面内容的网络频道，同时以印刷版的方式与人们见面，提供相关的目录服务及折扣券。

赫斯特报系的时尚杂志 **Marie Claire** 将成为第一个应用 **UltiMedia** 公司 **Ultigo** 技术的网络媒体。从 2001 年 3 月起，**Marie Claire** 网站的注册读者将可以获得更多的信息，并且可以直接应用这种技术，在网上安全地购买网站广告所介绍的相关产品。

《巴尔的摩太阳报》与 **AdStar.com**、**Advertise123.com** 等网络广告商全面合作，根据协议，允许分类广告商在其印刷版及网站上同步投放广告，利益共享。

《今日美国报》网站 **USAToday.com** 加大电子商务运营力度，将其网上商务频道独立命名，同时，与 50 余家网上零售上进行合作。在另一方面，《今日美国报网站》与合作伙伴共同开发基于无线的内容服务，以拓展相关市场。……

不厌其烦地搜集、整理、编译相关信息的目的，是想说明美国的传统媒体集团，并没有放弃自己的新媒体事业。虽然与大幅的裁员计划相比，众多传统媒体集团在网络上进一步拓展的力度有限，但这种东边日出西边雨的现象，至少使人们看到，网络媒体的前景并非一团漆黑。

时代华纳集团即持这样的观点。

美国东部时间 1 月 9 日美联社发布了一条消息，说时代华纳将以“ON”为名，在三月间重新出版《时代数码》(**TIME Digital**) 杂志，一本关于网络生活的月刊。时代华纳的声明称，这本杂志的起始发行量将十分可观，它将直接受益于即将成行的美国在线与时代华纳的整体合并。杂志将推出一个“**INSIDE AOL**”板块，直接服务于美国在线近 3000 万用户。在互联网产业整体低迷的背景下，时代华纳这一举措，引起了人们的广泛关注。

时代华纳集团是美国最早涉足互联网的传统媒体集团，她在网络上的运作，以失败而告终。但是，时代华纳并没有因此而放弃自己的数字化探索。她在网络业迄今为止的巅峰时刻 2000 年 1 月接受了 AOL 的合并诉求。令人好奇的是，在两大巨人宣布合并一年后，在网络业一泻千里的 2001 年 1 月，时代华纳仍然孜孜不倦地与 AOL 一起推进合并的进程。最终，时代华纳会像纽约时报那样“悔婚”，像从 TheStreet.com 撤资那样，从 AOL 时代华纳联盟中退出来吗？

美国有报章说，本周早些时候 AOL 与时代华纳的合并申请将获美国联邦通信委员会的批准，加上 2000 年 12 月 14 日美国联邦贸易委员会的批准，新旧两大媒体巨人的合并障碍将最终消失。也许，这两大集团的合并所催生的新型媒体集团，将标志一个新媒体时代的来临。

在《纽约时报》、新闻集团这些新闻巨头纷纷战略转移之际，这个时代还会来临吗？

2001 年 1 月 15 日

呼唤努哈斯

什么样的网络媒体会成为最赚钱的媒体？

在网络时代，哪一个梦想或伟业，不是历经千辛万苦，从不可能走向现实的？

几份美国的权威产业报告陈述过同一个事实：目前美国发行量最大的报纸《今日美国报》花了十年时间，投入了十亿美元，最后成为美国历史上最赚钱的报纸，同时，她也是美国唯一的一份全国性报纸。

这个悲壮的故事，在网络时代，在网络产业处于严峻的调整期的时刻重温，尤其让人感觉震撼。事实上，哪一个梦想，哪一番伟业，不是历经千辛万苦，从不可能走向现实的呢？

被视为当代美国最聪敏、最精明的理财人的巴菲特，曾经认为《今日美国报》的宏图是一个可笑而自大的梦呓，从而无情地给予了嘲弄。不过这位令人尊敬的巨头，以令人尊敬的方式，在《今日美国报》三年后迅速崛起、但仍亏损严重之时，正式修正自己的结论，为自己的短视郑重道歉。科文（香港）出版有限公司推出的一套系列丛书有一本《今日美国报》创办人艾尔·努哈斯的自传 CONFESSION OF AN SOB，详尽地记叙了这一个故事。



触发对这一故事联想的是近一阵子，在一系列聚会中，与众多网络媒体掌门人的聊天。新朋老友，境遇各不相同，但有一点感受是共同的，那就是对于推进网络媒体发展的万丈豪情以及对网络媒体前景的深深忧虑。

我是一个超级乐天派，但我没有能力打消这些拓荒者心头的疑虑，因为，我本人心头也飘着类似的阴云。但是，我想，作为传统媒体的《今日美国报》的故事，也许可以给大家一些暗示。那是一项除了努哈斯本人及他的有限的几位追随者之外，无人相信会成功的工程。而基于互联网的网络媒体，现在几乎被所有人看好，无非，有人看得近一些，有人看得远些，比如十年、二十年之后。

《人民日报》网络版、新浪网、千龙网、东方网，以及《中青报》《北青报》等，都在努力建设自己的网络媒体。他们的梦想，事实上可以比喻为某种形式的汉化版、网络版的《今日美国报》。这个梦想，将在中国的互联网用户的眼皮底下兑现吗？我对此坚信不疑。也许我们无法确定是人民网、新浪网还是东方网、千龙网将率先或集体冲到理想的彼岸，那没有什么要紧的。要紧的是，当理性的泡沫以理性的名义挑战理性的时候，如何保有一份理性。

网络媒体的掌门人心中，几乎都有着这样一个朴素得不能再朴素的认知：媒体，大众媒体始终是最赚钱的产业工具之一，网络媒体同样如此。对此，也许不会有多少争论。有争论的是，什么样的网络媒体会成为最赚钱的媒体？一位令人尊敬的报业集团舵手的表述是让人振奋的：互联网事业，是一项不用论证的事业；需要论证的是，如何积极地推进这项事业。

这使我想到了努哈斯。读完努哈斯的《自白》，你会明白他是这样一个人：

富于想象力；

怀抱梦想；

拥有强烈的使命感；

超人的运筹能力；

难以置信的执着；

令人生畏、生厌的铁腕风格；

锱铢必较的商人习气；

最重要的是：几乎无限的权力与无边的资源。

身为美国最大的报业集团甘内特报系的董事长兼 CEO，揣着所有这些资源，也

许只有努哈斯有能力来发起并推进《今日美国报》这样的惊世伟业。

在中国诸多传媒集团中，我们可以找到与努哈斯同样优秀的船长。事实上，中国网络媒体的崛起，分量大部分将吃在这些船长肩上。他们在努力地壮大旗下的传统媒体集团，以承受来自各方面的风浪的时候，不能不腾出一只手来，打造在互联网上巡弋的航母。新浪网、网易网、搜狐网以及其他一些新兴的网络巨人，有能力继续拓展，但是在中国国情下，他们要发展成为举足轻重的网络媒体需要付出得更多一些，因为，他们连最起码的媒体执照都不曾拥有过。

但是，这并不意味着，在中国，拥有巨大影响力的网络媒体，一定会从中国的传统媒体集团中诞生。这同样是不科学的假设。看一看互联网上的现实，就可以明白这样的信心将经受多么严峻的挑战。

中国的网络媒体呼唤自己的努哈斯。努哈斯早已经退休。我们不知道努哈斯的继承人是否同样拥有努哈斯那种扩张、侵略成性的德性。如果不折不扣地继承了，相信他们要办的不会是第二份《今日美国报》，也许他们会在一个更为广阔的空间进行拓展。事实上，一些名叫 AOL、雅虎的努哈斯们早已在敲中国媒体包括网络媒体的大门了。

而我们自己的努哈斯，您准备好了吗？

2001 年 1 月 19 日，原载《人民日报·海外版》

恐惧，为美国网络新闻业定位

基于恐惧的选择会是科学的吗？

如果有人要来抢吃我们的午餐，为什么我们不自己先吃？

前些天在网上看到有关默多克的互联网撤退的消息，开始我觉得很惊异，随后看到报道说“该公司还需要一笔高达 20 亿美元的资金，用以全部买入福克斯全球家庭电视公司剩余的一半股份。另外，新闻集团正在加紧筹备发行其大型卫星电视子公司天球公司的股票。”

联想到 1 月上旬国内广东有线电视台网分离等的动向(12 月 29 日《羊城晚报》)，我猜想也许默多克看好互联网的前景在宽带多媒体互联网，因此选择了另一个进军方向，这也许是新闻集团与 AOL、雅虎殊途同归的一步棋？“撤退”也许是一个假



象？如果真是如此，那么我想宽带多媒体的网络，或许才是一个比较成熟的第四媒体，而这一次的第四媒体，也许将真正把除报纸杂志外的媒体（包括现在的绝大多数 ICP）一网打尽？这只是我的猜想，不揣冒昧，欢迎读者朋友见仁见智发表高见。

恐惧，为美国网络新闻业定位

美国报业在互联网上实验的第一阶段已经结束了。这一阶段实验的动力是恐惧，恐惧网络将吞没报业的利润。

美国报业在互联网上实验的第二阶段已经开始了。这一阶段实验的动力仍然是恐惧，恐惧网络无法产生利润。

网络新闻业的走向，是目前美国网络新闻业与传统新闻业众多从业者正在谈论的话题。在纽约时报、新闻集团、论坛集团、CBS、AOL 时代华纳（CNN）、NBC 等一批顶尖媒体集团纷纷重组新媒体机构、裁减新媒体员工之际，思考，再思考，是各大主流媒体的热门。

路透社的《阴霾笼罩互联网媒体公司》、美联社的《大媒体从互联网上抽身》、《波士顿环球邮报》的《网络媒体屏息反省》、《编辑与出版人》杂志的《报业重新为自己在网络世界定位》、《连线》杂志的《网络新闻狂热冷却了》、《旧金山纪事报》的《传统媒体从网上撤退并不意味着投降》、《华尔街日报》的《媒体巨人将为从网上撤军后悔》、《网络新闻评论》的《网络新闻机构的招魂时刻（Soul Searching）》等报道都有相当的力度。相比之下，《纽约时报》费里西提·巴林格（Felicity Barringer）的文章《互联网新闻作为产业的再思考》，并没有多少新意。但是，我喜欢他直白的导语以及《纽约时报》作为此次“撤军”的主角，优雅地自我反省的姿势：

“美国报业在互联网上实验的第一阶段已经结束了。这一阶段实验的动力是恐惧，恐惧网络将吞没报业的利润。”

《纽约时报》恰好是费里西提·巴林格在这里所说的“美国报业”的代表者。

不过，十分遗憾的是，本以为费里西提·巴林格会大义灭亲，拿《纽约时报》的“高举高打”——起先高调介入网络，然后高调裁员重组，现身说法进行一次深入的反思，结果只是点到为止，颇有春秋笔法真传的味道。批评与自我批评毕竟不是一件轻松的事情，然而与其他那些大举裁员的媒体集团旗下网站的表态相比，能够如此自我反思已经难能可贵了。应该指出，上述的几篇力作，基本上都出自在一边看热闹的媒体，本身不在“裁军”之列。

不确定的未来

凄风苦雨的网络产业环境，使网络新闻业前景的不确定性进一步增加了。没有哪一位导师能够给这个产业中的人们指出一条明确的路子。甚至，是否要在这条路上继续往前走，都成了一个问题。媒体集团的领袖们此时显得六神无主，在三十六计中选择“走”也没什么不可以理解的。

最近一个季度的美国网络广告收入比前一年同期上升，但比前一财季略有下降，这在一些人看来，是一个不祥的预兆。新一财季的结果，以及 2001 年上半年的状况，人们预期将进一步下滑。目前风雨飘摇之中的网络公司考虑的不是如何发展这个硬道理，而是如何生存这个燃眉之急。

统治美国网络新闻业的信条现在是：尽快达到赢利，越快越好。为了达到这个目标，可以无所不用其极。

可怕的是，新闻网站的母体——各大媒体集团同样遭受了趋软的广告收入的影响。由于起步较晚，步子较小，美国传统媒体集团兴办的新闻网站在融资基础上运作得很少。绝大部分都是以集团本身创造的收入在进行投资。《纽约时报》将新媒体部门分治后组建的独立运作的时报数码公司（Times Digital），曾计划直接上市融资，此事曾在美国新闻界成为一段时间内的头条新闻，引得不少媒体纷纷效法。但由于纳斯达克市场急转直下，《纽约时报》的如意算盘泡汤了。由于慢了一拍，时报数码公司失去了一次历史性的圈钱机会。

由于传媒集团本身创收压力的增大，为了实现自己以及华尔街设定的总体赢利目标，集团本身必须付出更多的努力。也就是说，媒体集团可以拿出来供旗下网站“烧”的钱只能压缩。

美国伊利诺斯大学教授艾里克·梅耶是新媒体的资深研究者，他将目前的这种演变，视为一个必然的过程，因为，报纸网站及他们的母公司需要进一步的探索与实验。但是，试错的机会已经不多了。

“这是一个基于赶潮、跟风即‘你做什么，我也得做什么’（me-tooism）的产业；无论什么时候，有人做了什么，其他的每个人也都不得不做。当有人花钱，甚至花了过多的钱的时候，其他的每一个人也都不得不花。”梅耶教授的剖析是无情的：报业公司最初是害怕无缘于一个将会是数十个亿美元的产业。现在，他们是害怕身处在一个负担沉重且赢利遥遥无期的产业中。

如果顺着梅耶教授的思路推演的话，当有人率先打退堂鼓时，比如《纽约时报》、新闻集团等，会有许多人紧紧跟随。不追随这种潮流，是需要定力的。



盲目投入也许是一种失误，而跟风撤退恐怕也很难说有多明智。《华尔街日报》记者的忠告《媒体巨人将为从网上撤军后悔》，一方面反映了《华尔街日报》建筑在网络实践成功基础上的自信（《华尔街日报》目前拥有近 50 万付费订阅的网络版读者），一方面也反映了报界对大撤退所带来后果的担忧。

明天的早餐在哪里？

缩编、重组之后新闻媒体网站何去何从？报业网站走向赢利的具有可操作性的赢利模式都有哪些？

在报界的新媒体部门管理者办公桌上，有不少思路。一些管理者说，根据自己的资源与市场情况，他们现在主要将精力集中在营建自己的特殊个性上，而不是一窝蜂追逐业内的时尚。他们的想法是，创造全美及地方化的收入管道，或者收缩战线、节约成本，以某一个商业模型为突破口。

付费订阅是大多数报业网站的噩梦。除了《华尔街日报》拥有近 50 万付费订户，其他媒体网站乏善可陈。不过，现在这个方案又摆到了大家的桌面上。业内普遍的想法是，向不付费读者提供基本的新闻服务，向付费的订户提供特别的增值服务，比如允许付费订户提前一天查阅分类广告等。

在华盛顿的美国全国新闻俱乐部，1 月 29 日为此专门组织了一台以“内容付费：读者会买单吗？”为主题的研讨会。各方人士的基本观点一致，收费是大势所趋，但具体到读者是否现在就愿意刷卡，意见就大相径庭了。

大家最乐意谈的，当然还是网络广告。

《纽约时报》的新媒体部门——纽约时报数码公司的 CEO 马丁·尼森霍兹认为，报业正在不断地以其网络产品进行各种实验，时报数码公司将尝试通过电子邮件和无线上网设备，比如手持电话等来聚集人气、整合受众，以吸引广告商。他们的网站现在向 120 多万订户发送电子邮件新闻包及新闻提要。同时，《纽约时报》网站也通过向网络内容的发布者，比如 Contentville 销售内容以获取收益。

尼森霍兹说：“就今天的现状而言，这是一个混合的模型，我仍然认为，当人们提出并尝试了各种模式之后，广告模式仍然是最具发展前景的赢利模式。”

达拉斯 Belo Corporation 的网络部门负责人克里斯托弗·费奥拉认为，在一种新技术刚出现的时候，往往会出现盲目追捧的现象。那时，人们常常会拥有一些脱离现实的计划。那些认为可以通过电话让人们听交响乐的人，现在可能已经感到窘迫了。人们需要不断地进行试错实验。在网络上的达尔文式的进化竞争中，报纸有着

许多自然的优势。

费奥拉说：“互联网是一个关于内容的载体，没有任何机构像报纸一样，生产那么多的内容。”他说，微软建立自己的采编队伍的流产尝试，教育了那些技术型公司，拥有、管理一支采编队伍是非常昂贵并且非常不易的。基于独有的采编队伍及内容，在争取网络广告方面，报纸可以做许多事情。

广告巨人奥美国际（Ogilvy & Mather Worldwide）的苏珊·西科弗支持费奥拉的观点。她的公司同时也是 IBM、Ameritrade 以及 Kimberly-Clark 等大公司的代理。她认为，报纸网站与访问量巨大的网络门户相比，受众更有价值。

“我们喜欢追踪读者质量，这决定了营销活动的结果。与其他网站相比，报纸网站给我们更高质量的销售。与大多数搜索引擎相比，新闻的确能激起良好的反馈，并且引来较高质量的读者。”

不过，目前疲软的网络广告真的会成为报业网站的救星吗？在压缩投资，减少人员，重组站点之后，报纸网站凭什么进一步扩大影响，汇集人流，从而吸引广告客户呢？

唯一值得恐惧的是恐惧本身

莫里斯通讯集团（Morris Communications）网站发展总监斯蒂夫·叶文顿对媒体公司的上网历程作了一个有趣的描述：几年前当微软开始创建自己的新闻和分类广告站点时，我们媒体业的人都紧盯着惊呼：“这不只是一个技术公司，这是媒体竞争者。而这个公司难以置信地富有！”于是，我们紧急动员，紧追不舍。那以后的几年里，新崛起的网上竞争者在分类广告、拍卖电子商务站点等领域不断出现，屡有斩获，报业网站却只是以一种防守的姿态作出反应。

斯蒂夫·叶文顿说，总体而言，报业参与互联网是迫不得已，是被动的。在这里，报业失去了不少东西。报业的出发点是不丢掉相应的阵地，而不是如何去赢取更大的空间与份额。他说，目前出现的调整趋势，是一种迹象，表明报业中不愿再对来自新媒体世界的挑战作出认真的回应的情绪占了上风。取而代之的是，大家正在学习如何应付自己最紧迫的课题——传统媒体的经营：如何做到赚得比花得更多。

作为美国新闻业的一员，斯蒂夫·叶文顿对于坚壁清野式战略的不满溢于言表。他想表达的意见，与纽约时报的费里西提·巴林格，与伊利诺斯大学教授艾里克·梅耶是一致的。在恐惧的驱动下，报业介入网络，在恐惧的驱动下，报业正在撤出网络——虽然没有任何一个报业集团的发言人承认自己所做的是“撤退”。



基于恐惧的选择会是科学的吗？

其实，真正值得恐惧的是恐惧本身。

《华尔街日报》记者卡拉·斯威什（Kara Swisher）在他的报道《媒体巨人将为从网上撤军后悔》中写道：网络像一场不期而至的风暴袭击了传统媒体。传统媒体的反应：首先是蔑视（“这不过是一种时尚！”），接着是恐慌（“谁是史蒂夫·凯茨？”），然后是投入（“如果有人要来抢吃我们的午餐，为什么我们不自己先吃？”）。

卡拉·斯威什写道：有人认为传统媒体公司不应该撤退，因为现在正是他们重新夺回被新近创办的新技术公司夺走的地盘的大好机会。媒体公司需要确保他们的网络运作与传统媒体部门协同作战，而不是退守一隅。那也就是 AOL 时代华纳婚姻背后的最基本的动力。

卡拉·斯威什借助鲁伯特·默多克的九十年代初的一位合作伙伴之口说：“如果你在目前低迷的景气中坚持前行，当这一个阶段结束时，你将变得十分强大，你可以把任何对手击倒在地。”

在网络产业走出困境之时，如果真有这么一天的话，十分强大、能将任何对手击倒在地的会是谁？《纽约时报》？新闻集团？AOL 时代华纳？雅虎还是来科思？

顺便提供一个背景，也许有助于我们回答这个问题。卡拉·斯威什在他的报道中借他人之口说：鲁伯特·默多克早在 1993 年就有先见之明地推出了互联网接入服务 Delphi，然后，新闻集团又与美国长途电信巨人 MCI 建立了一个合资企业 Iguide，提供多种形式的网络服务。但由于种种原因，新闻集团先后放弃了这些具有成为雅虎与 AOL 潜质的网络工程。

如果我们没有搞错卡拉·斯威什暗示的话，他在这里想告诉我们的是，《纽约时报》、新闻集团由于自己的决策，已经再一次自行选择了出局。

通往未来的路，不是回家的路，没有人熟悉。怀着恐惧走向明天的美国报业，在互联网上真的会像华尔街日报记者卡拉·斯威什所言那样，在某一天感到后悔？

2001 年 2 月 1 日，原载《新闻记者》

从牧师到网络出版先锋

什么是真正意义上的平民化的互联网？

我们能否在触手可及之处，探寻互联网的真谛？

三年前（1998年），在一个美国记者、编辑、自由撰稿人聚居的网上社区看到一个故事，说一位美国航天中心的工程师卡辛汉姆利用邮件列表《这是真的（This Is True）》，在互联网上创业成绩显著。因此搜集了不少关于邮件列表的资讯，发现，不少人在利用邮件列表这一新型出版工具工作。我在 Chinabyte 写了《网络童话：一个网上个体户的故事》以及一组关于邮件列表的稿子，被多家报刊转载。编辑们喜欢这样的故事。或者说他们认为读者喜欢这样的故事。

有趣的是，三年后又在同一个社区看到了几乎同样的故事。不过，主角变了，但是模式没有变。我不知道这样的故事究竟有多少。但是，这些故事的存在，至少说明了一点：互联网的确是一种前所未有的神奇的传播工具，你可以利用它创造奇迹。在耗费巨资的传统媒体公司网站及由风险投资养育的网络媒体损兵折将、血流成河之际，一个职业牧师却凭借一己之力，成功地开创并运营着自己的网络事业。他的公司也许永远不会在纳斯达克挂牌，但是，他是自己的主人，用不着看华尔街分析师的脸色，并违心地向他们赔笑。他可以以自己的方式，探寻互联网的真谛，实现自己的并不远大的梦想。这些梦想，在他触手可及之处，十分真实。

也许，这才是真正意义上平民化的互联网？

皈依互联网的牧师

拉夫·威尔森从 1988 年开始通过 CompuServe 上网。CompuServe 是与美国在线 AOL 几乎同时创办的互联网接入服务商（ISP），后来在与 AOL 等的竞争中败下阵来。1995 年，也就是互联网真正开始在美国走红的那一年，拉夫·威尔森觉得应该认真研究一下互联网这个新事物，并且利用这个工具来做点什么。他有两个神学学位，接受的是一个牧师的正规的职业教育。他写了不少宗教题材的文章，1995 年 4 月，他决定将这些文章都放到网上，与更多的人共享。为此，他创办了自己的第一个网站，一个宗教主题的网站，共有 120 个网页。

在回顾这一段历史时，拉夫·威尔森这样说：“这是一段伟大的经历。我在这个过程中出了许多错，走了许多弯路。今天看来，这个站点是相当原始的。”

但这就是他皈依互联网的起点。



生活圈子里有不少人来找他，要求威尔森帮助把他们有关本地的商业信息放到互联网上去。威尔森所服务的教堂，不能始终为这个站点支付费用，所以为了维护这个站点，他必须另寻出路。这就是“威尔森网络服务公司”诞生的原因，事实上，这也是他为自己寻找的又一个精神家园。

如果说得直白一点，接受了多年神学教育的威尔森由此放弃神学，开始了他的互联网商务之旅。此后，他推出了一个关于网络营销的网站及一个关于网络营销的邮件通讯（newsletter），并组建了网络出版公司“威尔森网络服务公司”，向中小型企业提供在网络上拓展业务的有价值信息。他的服务大受欢迎，有约 25 万中小企业的领导人订阅他的邮件通讯并访问他的站点。当然，此时，他是作为一个网络出版商、作为一个网络营销的导师在布道，他放弃了作为一个牧师的布道方式。对于他来说，这两种方式最大的、可能也是唯一的区别是，一个以赢利为目的，一个是虔诚的、超功利的，以净化人们的心灵为目的。威尔森在从事这两方面工作时，表现出了同样执着的宗教精神。

成功的网络出版人

威尔森在许多方面都是开创者、先行者。他创办了受欢迎的免费邮件通讯，推出了一个需要付费的邮件通讯以及一个同样受欢迎的授权多家报刊、网站同步刊用的辛迪加专栏。

“那是在我敲了许多门并碰了许多壁后找到的路径。作为一个牧师出身的人，我习惯于与人沟通，我会去敲许多门。我并不害怕这方面的工作。但是，要利用网络的巨大潜能，我觉得，应该让生意来找我，而不是我去找他。我的最好的客户是小企业。我决定建立一个网站，他们可以来这里寻求网络营销忠告，然后，我可以向他们销售网站的设计、建设方案，并帮助他们建站。所以，在 1995 年 7 月，我推出了一个网站，后来发展成为‘网络营销信息中心’。我的战略是，收集所有在互联网上出版的关于网络营销的资讯。开始的时候，这方面的资讯很少。”

威尔森发现，当人们决定是否需要建设一个网站的时候，往往会花四到六周的时间。他必须寻找某种方式，在这段酝酿过程中与人们建立互相的信任，培育潜在客户。1995 年 11 月，他推出了第一个电子邮件通讯《今日网络营销》。这个创意的出发点是，给人们大量的关于网络营销的高品质信息，同时，推销自己的服务。

这个邮件通讯效果很好。开始的时候，只有几百个电子邮件地址，但订阅者很快汇聚起来，超过了 10 万人。威尔森两周推出一期。他写得越多，从中学到的越多。这为创办现在大受欢迎的 WilsonWeb.com 网站提供了条件。

订户是日积月累而成的。威尔森在网站上开辟了一个登录区。在首页上，他放了一个订阅箱。后来他决定在每一个网页上都放一个订阅箱，效果不错。当他在每一个网页放上两个订阅箱的时候，效果更好。一个放在网页的顶部，另一个，有意识地放在每一篇文章的结尾处，当访问者读完这篇文章后，如果产生了订阅的意向，不用费神就可以立即点击订阅。最近几年来，《今日网络营销》基本上每个月都会增加 2000 多个订户。

向订户收费

像这个领域内的许多读物一样，《今日网络营销》是一个免费的读物，靠发布广告创收。威尔森并不满足于此。他希望有所突破。他考察了众多的免费邮件通讯，始终无法下决心做一个收费的版本，因为他认为这样做不可能成功。但是，做一个收费的邮件通讯始终是他的愿望。“有一次与家人去度假，而我恰好带了一本那种看起来很蠢的书，书名记不真切了，似乎是《成为百万富翁的 100 种方法》。当我读这本书的时候，有一个念头出现了。我觉得我找到了灵感。”

从 1995 年 12 月开始，威尔森就为客户建设网上商店。他做的不仅是建网站，还提供大量的免费咨询工作，帮助中小企业在互联网上拓展业务。在这个过程中他开始意识到，电子商务的一个落脚点是建设网站，而人们愿意为了获取如何建站、如何利用网站开展营销活动等方面的信息付费。

威尔森于 1997 年 8 月推出了收费的邮件通讯《今日电子商务》。他给这个通信定了一个自以为“不高不低”的价格，每年 49.95 美元。他认为，邮件通讯的价格不能高，要让那些认真的小企业愿意支付；但是，价格又不能低，以免订阅者及潜在的订阅者根本不把这个邮件通信当回事。订户每个月可以得到两期邮件通信，同时，订户还可以得到一个密码，进入威尔森专门为订户提供的服务区。在服务区内，订户可以查阅威尔森汇集的其他网站有关电子商务文章的提要，并享受各种服务。威尔森的卖点是，订户们只要在他的站点上花几个小时，就可以找到大量、充分的资料，完成相关的研究工作。而这些工作如果自己在网络上寻找，可能会花上许多天，甚至个把月。

威尔森付费订阅的邮件通讯是成功的。第一年，通讯邮件即告赢利。第二年，收入翻番。免费的《今日网络营销》拥有众多的订户基础，威尔森就用它来强有力地促销收费的《今日电子商务》。在网站上，威尔森同样提供关于电子商务的免费与收费两种信息。网站建立了一个检索系统，以便告诉读者他所需要的资讯都在哪里，并且向读者推荐相关的付费主题。这是一个诱饵。威尔森觉得，他向人们提供了大



量的免费信息，因此，通过提供一些更有价值的收费信息，读者们愿意接受。

威尔森不愿意透露具体的经济收入数字，但是，威尔森并不讳言自己经济上的成功。只是，他并不满足已经取得的成功。2000年2月，威尔森又推出了第三个邮件通讯《电商博士》(Doctor Ebiz)。

“好几年了，每天都有人问我，你是如何做的？为什么那么做？也就是说，许多人仍然需要学习对于我来说已经并不新鲜的东西。我决定再推出一个每周出版的专栏，每次提出2到3个问题，并进行回答。每篇专栏约在750字左右，这样，我可以通过辛迪加授权报纸使用。”

在威尔森推出这个每周专栏之前的几周，他开始向《今日网络营销》的订户做广告，以便在有1000个基本订户的情况下，推出这个专栏。稍后，在五月间，威尔森推出了一个辛迪加计划，向那些寻求免费内容的网站供稿。这些站点只是在网页上放了两行Java程序语言，这样，威尔森的最新内容就可以出现在他们的网站上。威尔森在每个问题之间，放了一个订阅表格。

有近300个网站同步刊登《电商博士》专栏，约10%的专栏访问者最终订阅专栏的邮件通讯版本。威尔森认为这是一个“三赢”的游戏，合作站点赢，访问者赢，威尔森也有收获。在不到一年的时间里，《电商博士》订户已经超过了4.7万人。

低成本扩张

值得大书特书的是，所有这一切，基本上都是在极低成本的基础上运行的。威尔森网络服务公司的正式职员事实上只有威尔森一个人。他在芝加哥工作的儿子帮助他做一些电子商务网站的建设工作，当然是免费的；他在斯坦福的女儿，也在需要的时候给他一些帮助，同样不收取费用。威尔森还雇用了两个兼职编辑，一个在芝加哥，一个在加拿大。所有的广告销售工作都由威尔森自己负责。《今日网络营销》与《电商博士》靠广告赢利，《今日电子商务》靠订阅费及广告两条腿走路。这三棵摇钱树，使其网络出版业务稳如磐石。此外，威尔森推出的一本电子书(e-book)《增加网上销售的12种方法》也为他带来了可观的收入，这本电子书售价高达24.95美元。(在2001年2月7日收到的最新一期《今日网络营销》中，威尔森宣布将从下周起，将此书的售价提高10美元，为34.95美元。目前，此书卖得很好，他相信提价后同样会卖得很好。)

威尔森信奉由小到大、由易而难、循序渐进的哲学。他喜欢利用自己的积累来做事情，而不是借贷创业，或者借鸡生蛋，比如风险投资。因为，这样他拥有的是

一个自己能够维持的生意。“我的兴趣是不断地成长，而不是超过自身的能力过分地扩张。用他人的钱创业很容易，但最终你将付出代价。”

威尔森的事业不会就此止步。根据他的人生哲学与风格，VC，风险投资对于他来说没有意义。他会继续以低成本扩张的方式拓展自己的事业。我们不知道他会在什么时候，推出自己的下一个邮件通讯或者下一个网站。但可以肯定的是，他找到了一个行之有效的网络出版模式，虽然只不过是一个为中小企业服务的迷你模式。这种模式，比起那些据说惊天动地、改天换地的大模式来说，缺乏想象力。但踏实、可行，一步一个脚印。

作为一个牧师，从 1988 年到 1992 年，威尔森一直在撰写浸信会的时事通讯，一种如何兴建新教堂的指南读物。他认为，这对于日后在互联网上的创业具有直接的助益。威尔森就此展开的一段说词，表明他作为“互联网的教徒”的同时，仍然是一个虔诚的牧师。你看他的这一段话：“上帝将各种事物导入我们的背景，然后又将他们有机地组合、从而创造出新事物的能力，是令人惊异的。”

威尔森在这里赞美上帝。事实上，他赞美的是他自己。他的成功故事，在这个互联网的冬天读来是令人惊异的。一个付费的邮件通讯，一个拥有网络广告收益的网站与若干个免费邮件通讯的组合，这样的商业模式，在今天仍然是另类的。而威尔森，已经成功地运营了若干年，就像从美国航天中心出走的工程师卡辛汉姆经营的收费邮件通讯《这是真的》（This is True）一样，是真实的。

他的上帝，是否也是互联网的上帝呢？

2001 年 2 月 9 日

欧美网络媒体的“绝对隐私”

具有强大财力支持及丰富新闻资源的欧美媒体，为何在网络媒体建设中走背？

互联网公司该如何评估？为什么会比一个扎扎实实的出版事业更值钱？

媒体集团内部的利益冲突，网上网下从业人员的互不信任，相关部门的缺乏合作是欧美网络媒体成长过程中巨大的障碍之一

具有强大财力支持、交叉宣传机器及丰富新闻资源的欧美媒体集团，为什么在网络媒体建设中走背？



原因是多方面的。有些众所周知，有些鲜为人知，家家有本难念的经。不过，在人们深入反思网络媒体运营中的问题时，一些“绝对隐私”被亮了出来。当然，更合理的说法也许是“家丑”。

美国《产业标准》(Industrial Standard) 杂志记者黛安妮·莫里森,《今日美国报》记者大卫·李伯曼等最近不约而同地从几个不同的角度探讨了新闻集团网络战略失败的原因。其中关于其内部运作的“绝对隐私”引人注目。这个主题此前在新闻报道中很少涉及,可以让人们从另一个角度来审视媒体网站的载沉载浮。

与生俱来的利益冲突

在英国,要是有人能够在互联网上有所作为的话,新闻(国际)集团(News International)——新闻集团(News Corp)在英国的分支机构,无疑是最有机会的。新闻(国际)集团旗下的媒体对英国公众拥有巨大的影响力。如果这种影响力也可以量化的话,行家们估计新闻集团拥有其中的大约 40%。对于新闻集团在英国的新媒体事业来说,四家全国性报纸和天空电视的交叉促销,以及新闻集团在美国及澳大利亚互联网事业运作的经验,都是十分宝贵的资源。

正因为有这样强大的背景,新闻(国际)集团的新媒体事业部——新闻网(News Network)雄心勃勃。新闻网拥有 1 亿 5 千万英镑预算,以及鲁伯特·默多克的亲自授权,看起来,在大不列颠群岛,新闻网是无敌的。

2000 年春天,新闻网负责人布雷特·米勒宣布,共有 15 个面向消费者的网站正在规划中,涵盖面从新闻、金融到美食。与此同时,新闻网甚至还要扮演一个风险投资人的角色。在四月间,新闻网向 UpMyStreet.com 网站注资,占这个网站股份的 9%,这是一家提供各地私房买卖信息的网站。不过,新闻网宏大的计划事实上从未真正展开过。美国《产业标准》杂志记者黛安妮·莫里森的感觉是,新闻(国际)集团围绕着新媒体建设的困惑是与生俱来的。在新组建的新闻网与四大报纸之间,几乎没有有机的合作,有的只是无情的竞争。一些泄漏出来的备忘录、负气出走员工的相关叙述以及在市场上缺乏竞争力的产品——网站本身从不同的角度提供了说明。

新闻(国际)集团是一个高度“政治化”的环境。接受采访的人都直言,无论在公司里干的是什活,要在这个公司的政治潮流中航行,最讲究窍门也最难以把握。

一位被请来为新闻(国际)集团下属各报建立一个单一新闻门户出谋划策的前顾问告诉黛安妮·莫里森,这种氛围自从新闻(国际)集团构建之时就形成了。各报是以中世纪式“独立封地”形式经营的。两家小报《太阳报》和《世界新闻报》、两

家大报《泰晤士报》与《星期日泰晤士报》都各自为战、互相竞争。

《泰晤士报》与《星期日泰晤士报》两家大报永远在互相斗智，而《星期日泰晤士报》与《世界新闻报》彼此间总是表现出互相轻视。但是，几十年来这样的架构运行得很好，各报在这样的竞争格局中，反而进一步凸显出自己的优势与特点。《泰晤士报》是英国最具权威性的严肃主流报纸，《星期日泰晤士报》是英国创利最多的报纸，《太阳报》原来曾是一份不景气的小报，在激烈的竞争中逐步发展成了一份具有全国影响力的报纸。最后出现的结果是，每四个英国人中就有一个每天在读新闻集团旗下的报纸。这样理想的格局，并没有在互联网上出现。报纸间的互相竞争带来共同的繁荣与进步，使集团旗下的报纸总体上更具生机，但是，网站期待的是帮助与合作。新闻（国际）集团的一位前高级雇员说：“新闻网是集团的第五个孩子。这样充满竞争的环境，对各报也许有益，但对新闻网不能提供什么帮助。作为一个最小的正在学步的孩子，新闻网需要合作。”

但是，合作永远只是一个美好的愿望。

问题的核心是网上网下团队之间深刻的不信任。报纸和新媒体双方几乎无法隐藏互相之间的不和。

几十年来一直创利的报纸，对于崛起的新媒体“暴发户”充满了怀疑。他们认为这是一些靠吹牛才挤进了新闻集团办公室的人。他们认为自己有责任告诫这些人该怎么做。在他们的心目中，网络团队是一帮“留小山羊胡子的投机者”，是一群会把事情弄砸的人。

而新闻网的职员视报人们为一群官僚习气严重、小心眼、不愿冒险的“恐龙”，他们无法看清楚历史性机遇。他们“不明白”。

在这样的背景下，围绕网络运作的主导权，自然会展开一场令人苦恼的战争。到底是谁该拥有“新闻网”？更重要的问题是，谁将从新闻网作为独立运营的实体上市（IPO）所带来的财富中直接受益？新闻网是否应该独立出去？这些利益攸关的问题，成了新闻（国际）集团高层争议的焦点。怎么做才公平呢？

报业在英国是一种不错的产业。报业的从业者，都有着不错的待遇。但是，大家都十分明白，报业从业者中，当然不包括报业大王，不可能出现拥有百万英镑的富翁。而网站的上市，却可能首开先河。新闻（国际）集团的同仁们已经看到了不少这样的先例。当这样的故事将在自己身边发生时，你不可能让他们保持平稳的心态。（后来由于形势急转直下，IPO 最终只不过是一个美丽的梦想，他们中的任何一方都没有抓住这个机会。）



这使报人们十分困惑，到底一个互联网公司该如何评估？这样的公司为什么会比一个扎扎实实的出版事业更值钱？带着这样的困惑与思考与新媒体部门的同事合作，感受是可想而知的。

一位前新闻网雇员回忆与他的《星期日泰晤士报》同行一起开会的情形时说，有一次，他们坐在一起讨论如何制定双方共同推进的一个项目计划。来自印刷版的先生开口第一句话是：“你只是因为我们的（报纸）才有这样一个职位。”

虚拟的合作

年轻的加利福尼亚人苏珊·波斯特是颇具争议的。苏珊·波斯特是新闻（国际）集团从美国请来主持新闻网商务与营销的负责人，无论是报人还是新闻网成员，都认为这是一个很特别的人物。她该被轻视还是被崇拜，取决于你发问的对象是谁。对有的人来说，她是一个足智多谋、精通互联网的女人。而另外一些人并不同意这种评价。有人干脆叫她只会说些时髦术语的“蠢牛”。

对苏珊·波斯特的评价虽然不一致，但是，她在这个岗位中不被各报的人们尊敬是一致的看法。对于报人们来说，她是外来客。一位前新闻（国际）集团高级雇员说：苏珊没有得到尊重，她几乎无法得到必要的信息。如果说报纸与网络部门之间的问题都与控制权有关的话，新闻网兴办的拍卖网站 **FiredUp** 是一个双方必争的战场。许多专家说兴建 **FiredUp** 参与网上拍卖游戏显然太晚了，但苏珊·波斯特不认同。她确定 **FiredUp** 的后发劣势，可以借新闻（国际）集团旗下众媒体在英国公众中的影响力及覆盖面得到弥补。

“在这方面，我们处于一个非常有利的地位。想一想，在英国，几乎每四个人中就有一个每天在读新闻集团的报纸，这在美国是无法想象的事情。”

苏珊·波斯特指出，网站也可以由默多克控股的其他媒体，如卫星电视“天空数码”，甚至远在美国的分支机构来共同推进、促销。比如，**FiredUp** 网站可以在 20 世纪福克斯公司拍摄的电影中扮演某种形式的“道具”。

为这个拍卖网站的开张，新闻网请来了辣妹助兴。辣妹及一批名角出席了相关的演唱会，并捐出一批物品在站点上拍卖。演唱会通过天空电视台直播。这些活动都对 **FiredUp** 的成长具有强大的推动。

不过，除了与这些特定的活动有关的拍卖取得很大成功之外，**FiredUp** 的常规拍卖日子并不好过，吸引顾客仍是一个巨大的挑战。

拍卖品大多来自在报纸上投放广告的广告商，新闻网希望他们看到这些拍卖品

进入网络后产生的价值，并且为此付费。但是这些习惯于与报纸打交道的广告商对此种模式没有信心。据一位新闻网的前雇员说，广告商要知道有多少人到站点上来参与拍卖，而顾客只有在拍卖品相当丰富，选择余地十分广泛的情况下才可能蜂拥而入。先有鸡，还是先有蛋？这把新闻网的人给难住了。

即使是在电视上请名角助阵大做广告之时，**FiredUp** 在网上也仍然需要同步进行推广活动。新闻网的人犯了一个明显的错误。他们认为自己可以从兄弟的报纸中得到他们需要的宣传广告位。但是，各报的想法不一样。他们认为，一个整版推销 **FiredUp** 网站的免费广告，意味着挤走一个付费的顾客。

苏珊·波斯特的思路也许是对的。但她错误地评估了新媒体事业在集团中的地位，错误地认为她可以得到来自集团内部的强力支持，错误地认为集团的资源都能为其所用。不了解报业特有文化的苏珊，看起来是多么天真。

新闻网的人说，你们必须给我们曝光的机会；各报纸说，我们并不一定要给你们什么机会。这样的争论时常发生。他们说都对，做的也有理由。但是，集团的新媒体事业就在这样的过程中，错失了不少机会。

在新闻网努力打拼以证明自己之时，默多克也在对自己的网络策略进行反思。在 2000 年 2 月，美国在线与时代华纳合并的消息公布不久，默多克对追着他的记者说，他不愿像时代华纳那样做网络公司的“点心”。到 2000 年 7 月，默多克已经决定从互联网上抽身了，不仅在英国，美国与澳洲也一样。有报道说，默多克在新闻集团名下的互联网项目上已经投入了大约 15 亿英镑。

表面上看，默多克的决定像是一个可怕的错误。全球的媒体有好一阵子将此种战略作为揶揄的对象。但现在，当越来越多的媒体集团从网络上撤军的时候，没有什么战略可以被视为比较聪敏的战略了。相比较，新闻集团另辟蹊径，看起来还颇具创意。

各大媒体集团还在挣扎着要使其网络部门走向赢利，默多克却果断地将重心移向宽带网络。宽带是关键，默多克在新闻集团（美国）数据出版公司（**News America Digital Publishing**）中的最高代理人如此说。他的儿子，杰姆斯·默多克，新闻集团的第一互联网战略设计师，如今已经集中精力在亚洲领衔打理电视业务。

在英国，新闻网的目标设定也比较平和了。新闻网负责人布雷特·米勒说，现在，他们所要做的任务是创造一个所有的报纸都能使用的、为各报服务的平台，而不是一开始所说的要建 15 个垂直的网上商店。

那么，如果不“撤军”，新闻网原先的计划到底是否可能成功呢？根据新闻（国



际)集团前高级雇员的说法:“这些计划也许会成功,也许不会成功,但是可以肯定的是集团内部的合作不存在。因为整个集团的体制与结构,由于人脉与背景的因素等,默多克帝国拥有的大量资源与财富所具备的能量,被高估了,或者说,没有也不可能很好地发挥。”

值得关注的通病

上述有关新闻集团英国新媒体部门运作的“内幕”,并不是独一无二的特例。欧美媒体集团中类似的故事屡见不鲜。

时代华纳曾耗费巨资力推一个门户站点“探险者”(Pathfinder.com),试图通过这个站点,有机地整合旗下所有媒体的资源,使其成为互联网上响当当的品牌。结果大家都知道。由于Pathfinder.com并未能有效地整合时华纳旗下众多一流媒体的资源,全球的访问者往往绕着“探险者”,直接进入时代杂志、财富杂志、人物杂志、CNN等各自建立并营运的“目标站点”。“门”同虚设。《时代》杂志等这些独立运营的大牌媒体从来就没把Pathfinder.com放在眼里,从一开始就在建立自己的山头。他们拥有相应的财力、物力与权限。

迪斯尼集团耗资数亿美元买回来的当时的第四大门户Infoseek.com,加上集团的各种资源,推出了Go.com门户,试图冲击网络第一门户宝座,结果大家知道,Go.com关门大吉,数亿美元付诸东流。但是,迪斯尼旗下的各独立新闻媒体各自经营的品牌网站却继续发展。这些网站在此前就发展得不错。迪斯尼旗下的美国广播公司网站ABCnews.com、体育频道ESPN的ESPN.com,以及Disney.com等一系列站点,与Go.com之间如何协同作战的内幕不详。但是从结果看,与新闻集团英国新媒体部门的运作情况不会有太大的出入。

还有一个例子,包括《纽约时报》《华盛顿邮报》等在内的美国九大媒体集团1996年共同出资打造了一个新世纪网络New Century Network。这个令所有的网络业者惊恐的巨人,1998年就关门了。原因非常简单,九大媒体集团要推自己的网站,这个共同体与独立品牌有着明显的利益冲突,散伙基本上是唯一的选择。

理论上讲,这些巨人的联合体,推出时间比雅虎等晚不了多少,应该胜券在握。但事实与想象差距太远。欧美传统媒体经过上述投入、撤出几个回合,面对的问题并不是简化了。恰恰相反,由于有了更多的历史遗留问题,传统媒体在新媒体建设中的包袱与疑虑将更为沉重。我们可以进一步期待欧美媒体业内人士的进一步解析与反思。

几年前，有分析人士以《嫁接传统媒体的优势》为题讨论传统媒体经营网络事业的几个明显的优势：第一，传统媒体品牌的逻辑延伸；第二，丰富的新闻资源的二次开发；第三，比较完备的软硬件系统的支持；第四，比较充裕的人力资源储备；第五，强大的自我推介能力；第六，强有力的广告组织、代理与发布网络。这六点概括今天看来仍然是准确的。但在接触上面“内幕”之后，你不觉得更重要的问题不是拥有多少优势，而是如何发挥好这些优势？如果不能有效地发挥，种种优势只不过是画饼。

是的，由于种种历史原因，新媒体的步履是沉重的。在内（内部的摩擦与损耗）、外（网络产业的整体低迷）交困之中，传统媒体的网络运作也许得经历更多风雨的洗礼。

2001 年 3 月 1 日

美国网络记者：“门外汉”？

为什么曾经传统媒体的记者被允许采访，而网络记者不能？

谁是第一个拥有一张长期采访证的网络记者？

美国的新闻网站，目前必须在两条战线上作战。首先，他们必须为赢利而战（如孔老夫子所言，知其不可而为之）；其次，他们必须为建立自己的形象、赢得各界的尊敬而战。

总体而言，对于美国的新闻网站来说，建立权威、主流的形象，可能比创造收入，取得收支平衡较为容易一些。这不，他们刚刚取得了一个小小的胜利：国际奥委会批准了 15 家纯网站采访 2002 年的盐湖城冬季奥运会。

美联社日前的消息说，奥委会官员曾因为在悉尼奥运会期间拒绝向纯互联网公司颁发采访证而遭受猛烈的批评，国际奥委会的这一决定，“对基于互联网的体育媒体而言，是一个小小的胜利”。

的确，这一小小的胜利的意义不小，但显然没有必要进行过高的评估。因为，美国的网络记者基本上还是“门外汉”。

微软与全国广播公司合办的 MSNBC 报道说，在悉尼奥运期间，奥委会共发出了 22000 张记者证，但其中没有一张是发给网络记者的。这激起了各界强烈的批评。



MSNBC 同时提供了一份不完全的幸运儿清单：国际奥委会一位负责互联网事务的官员 David Aikmn 介绍，此次获得记者证的共有 15 个网站。其中包括美国的雅虎体育、法国的 Sport24.com、英国的 Sports.com。David Aikmn 说，德国及爱沙尼亚也有站点入围。他说，这些站点来自各大洲。但他没有提供完全的清单。不知道亚洲的站点是哪一个，在国内几大新闻网站查询发现，这条在欧美各大媒体纷纷扬扬的新闻，在国内并未引起人们的注意。

事实上，“登堂入室”一直是美国网络媒体追逐的目标。虽然他们的努力不断有所斩获，但总体的进展并没有让他们感到满意。

在人们普遍认为只要拥有一台电脑，一只“猫”就可以拥有话语权的网络空间，似乎人人都是“新闻记者”，都可以报道新闻、发表意见。事实并不那么简单。到目前为止，美国的网络记者仍然无法改变“门外汉”的形象，他们常常无法取得重大活动的采访证。

进五角大楼采访可不是一件容易的事情。一个网络记者，即使出身于传统媒体，胸前挂满了各种新闻奖的奖牌，恐怕也不敢奢望这样的待遇。当军事网站 Military.com 的记者斯蒂芬·钱伯，成为第一个获准进入五角大楼采访、并拥有一张长期采访证的网络记者的时候，他成为新闻人物，也就不足为奇了。

斯蒂芬·钱伯自豪地声称：我们（网络记者）肯定已经跨过了一道门槛。他在站点于 2000 年 3 月 27 日推出前，即向五角大楼申请采访执照。在经历了漫长的等待与反复之后，斯蒂芬·钱伯终于如愿以偿。五角大楼此前在核准网络公司记者采访方面没有现成的规定。就像传统媒体申请采访资格一样，网站必须证明他们作为一个新闻搜集者的合法性与合理性，说明他们必须要派一位记者常驻五角大楼的理由。

斯蒂芬·钱伯是五角大楼新闻发布会上出现的第一位纯网络媒体代表。但是，他的成功登陆，并不意味着网络媒体已经可以敲开其他的大门。事实上，网络公司如果没有印刷版的媒体出版物或者某家广播公司的血缘关系，很难打开任何一扇门。

2000 年的美国 NCAA 篮球锦标赛组织者就曾直截了当地拒绝了所有网络记者的采访。当旧金山一个规模宏大的篮球公园于在新世纪开张之时，网络记者纷纷申请采访机会，以便出席这个篮球公园盛大的开幕典礼。但连当地的“旧金山之门”（SF Gate）网站——《旧金山纪事报》主办的网站，也没有被允许派记者采访。

相关活动的组织们常常声称他们的决定是出于留给媒体记者的名额有限。但是，《华尔街日报》网络版的总编辑、美国网络新闻协会主席里奇·杰罗斯洛卡（Rich Jaroslovsky）对这种说法提出了挑战。他责问，为什么只有印刷及广播媒体的记者被

允许进入采访，而不是给予各种形式的媒体相同、平等的机会？

不管动机与出发点是什么，他说，限制记者的新闻采访活动，就是对美国宪法第一修正案的破坏。

网上杂志《沙龙》Salon.com 的总编辑斯考特·罗森伯格说，人们对网络媒体目前还存有偏见。各种活动的组织者倾向于以印刷媒体的发行量为标准来确定采访的资格。你的发行量越大，你就越有可能获得采访证；但是，网络媒体，并没有被人们普遍接受的标准可以用来核算读者数量，因此而被拒之门外的网络记者的不平是可以想象的。

波特学院（Poynter Institute）的学者迈克·温莱德与上面的几位意见相左。他认为，活动的组织者拥有的往往只是采访申请者提供的一些基本数据，比如网站经营者、网站规模与访问量等情况。在网络的汪洋大海中要确定哪些站点是合法的、正式的新闻提供者，的确是一个艰巨的任务。

“一个网上时事通讯及所谓的新闻站点并不一定就是一个新闻媒体真实的形式。”迈克·温莱德说，“我赞同必须向真正的新闻记者颁发采访证的规定。”他为对于申请采访证件的网站进行严格的详细审查辩护。

这正是白宫及美国一些政府部门现在所做的。白宫雇佣了一个职员专门负责与网络记者打交道，这位职员负责审核提出申请的网站，以确定是否值得为这个网站在白宫记者团中提供一个席位。

即使是由权威的研究机构 Pew Center 主办的公共政策网站“国务热线”（stateline.org），也遇到了不少麻烦。这个网站的执行总编杰尼·杰伯斯（Gene Gibbons）曾为路透社作了 12 年的驻白宫记者，但他仍然只能带领着一群没有采访资格的员工从事采访工作。他们必须为每一次的国会采访活动申请采访许可。

当然，如果你的网站声誉卓著，拥有巨大的影响力，情况就不同了。《华尔街日报》网络版的总编辑里奇·杰罗斯洛卡承认，他们的记者在各类采访活动中没有什么问题。《纽约时报》网站的编辑伯纳德·格沃兹曼也表示：我们的采编人员众多，但我们在取得各种采访权限方面，一路绿灯。

《沙龙》杂志也通过自己的努力找到了立足点并赢得了尊敬。虽然《沙龙》是一个纯粹的网络媒体，但他们的记者在申请采访资格的时候，现在不会碰到什么障碍。《沙龙》总编辑斯考特·罗森伯格说，他们可以搭乘美国总统的空军一号，进入国会和白宫。



“我们是幸运的人，我们知道自己所处的位置。但是，我们不得不为我们现在所处的位置进行长期、艰苦的努力。”《沙龙》创办于 1995 年，这在网络媒体中算是历史悠久的了。同时，他每个月拥有数百万不重复的访问者。斯考特·罗森伯格清楚地记得他们一开始是如何艰苦地与政府部门的公关人员打交道以赢得他们对沙龙网站的尊敬的。他说，直到今天，《沙龙》记者有时在采访一些艺术与电影活动时，还会遇到麻烦。

但是，无论一个网站多么有名，在美国 NCAA 篮球锦标赛期间都不管用。来自网络公司的采访申请太多了，最后组织者干脆简单地决定，网络记者一概不发采访证。“任何一个拥有电脑的人现在都认为他们自己是新闻记者。”NCAA 男子篮球锦标赛媒体协调人金·马切尼说，我们必须有一个鉴别的方式。

当然也并不是没有例外。金·马切尼承认，确实有网络记者在报道锦标赛，他们之所以过关是因为他们为一些大媒体工作。比如，迪斯尼旗下的 ESPN.com 网站的记者被放行，因为这个网站与 ESPN 有线电视频道及同名杂志的血肉关系。他说，我们不向任何纯粹的网站发采访证。

网络新闻机构的准入，也许需要花费不少的时间。言论自由论坛(Freedom Forum) 执行主任弗里克·卡帝雷斯兹说，这样的“战争”重复过好几次。任何一种新媒体出现的时候，人们一开始都没有为他们准备好记者证。

《华尔街日报》网络版的总编辑、美国网络新闻协会主席里奇·杰罗斯洛卡比较乐观，他认为目前的状况不会维持很久。他说，人们最终必须和网络记者打交道，这是一股不可忽视的力量，把头埋在沙里，对现实视而不见，是愚蠢的。

2001 年 3 月 9 日

网络内容的质检体系

无害的信息，就有益或有价值吗？大众化，一定得以庸俗化为代价吗？

人们需要那么多信息吗？

从内容层面讲，在互联网上人们可以看到许多令人拍案惊奇的意见；同样，会遭遇许多肤浅、偏颇的“噪音”。

“不负责任的述说”、“不讲究的文字环境”以及肤浅、偏颇的观点在互联网上有

权拥有一席之地；但是读者，在互联网上寻求有价值信息的读者，也有权拒绝骚扰。劣质信息的骚扰，使读者失去了对互联网的美感与正确的评估，同时又增加了获取有价值信息的时间等各种成本。这就是我们常说的信息噪音。垃圾信息，淹没了有价值的信息，使你在获取有价值的信息过程中，需要承担额外的成本：忍受种种肤浅、偏颇、无聊观点的骚扰。这也就是编辑或叫把门人始终不可或缺的原因。在读者与网络内容之间，需要一个健全的质检体系，一个人性化的过滤装置。

有害信息之外

在这里，我并不特别强调过滤有害信息。对于有害信息的处理，国家的若干规定有着明文规定，照章办事就行。我在此主张过滤的是有害信息之外的信息。无害的信息，就有益，或者有价值吗？显然不是那么一回事。

出于种种原因，有人会去追逐有害信息，比如，少儿色情，这些为全人类所不齿的垃圾。但是，没有人会去追逐劣质的信息，那些语无伦次、语焉不详、不知所云的东西。

面对有害信息，无论以什么形式来界定，人们都可以做出自己的判断，进行自己的选择；但是对于劣质信息，人们却往往无法选择，他只有在消费了这些信息之后，才有可能明白其优劣。

比如，大桥下面村姑向你兜售碟片时，你凭借直觉就可以判断其成色，买与不买是你自己作出的选择，别以被骚扰来开脱自己。但是，当你坐在某家餐厅用餐时，汤中是否有只苍蝇，你只能在喝汤时发现；至于你的牛排是否来自疯牛，只有天晓得了。我不想举例说，哪些信息垃圾在混淆视听。上网的读者，可以十分轻松地找到相关的例证。这样的例证太多了。每天你打开邮箱，就可以接收一大堆。其实，垃圾邮件的处理倒是最为简单的：你可以一删了之，不用任何犹豫与客气。但是，当你在某些你所喜爱的站点、某些喜爱的频道内，遭遇未经认真筛选、编辑，水准底下的内容时，你就显得相当被动了。因为，你只有在读完这些稿件时，才有可能形成判断。如果说这些低质量的内容是苍蝇的话，那么这只苍蝇已经被你吞下肚去了。

一位读者反复造访某一个站点，源于对这个站点的期待。这一次你在 A 站点上读到了字字珠玑、清新爽朗的文字与故事，你期待着下一次能够得到同样水准的服务。因此，你对他们提供的产品，会有一种不加置疑的信赖。不过，就目前互联网信息发布的水准看，你的信心很可能会打折。不少随心所欲地发布、未经编辑认真筛选的言论（在此，我并不特指哪些言论，而是指所有范畴的言论），“政教不分”的内容（广告以新闻的形式出现，诱使你通读），使阅读不总是享受。也就是说，如



果不能保障最起码的质检体系，网络阅读将是一场灾难。

◎ 大众化，以庸俗化为代价？

话语权，曾经是十分昂贵的大餐。现在，谁都可以就任何严肃的或不严肃的话题发表意见。这是历史的进步。但是，当话语权遭到滥用之时，绝对的权力同样有可能导致绝对的腐败。

大众化，一定得以庸俗化为代价吗？我们的观点是，编辑，把关人，是不可或缺的。网站，哪怕它是一个海量的媒体，也不能放纵自己，也必须进行选择。须知，媒体是选择的艺术。

选择将镜头对准谁，选择从哪个角度切入；选择将哪些信息转述给读者，选择如何转述；选择在哪里，在何时转述，这是媒体（网络媒体，包括个人媒体）的责任。

在这里，我并不特指通过选择过滤有害的信息。对此，人们已经强调得够多了。我想重点说的是，通过选择，将那些无害但无聊的信息，放到后台去，在后台向人们推荐有价值的信息。BTW（By the Way），什么是有价值的信息？这正是质检体系需要回答的问题。如果在给出自己的回答之前，就来提供内容服务，那真是天方夜谭。

现在，新闻网站日更新量超过 1000 条的越来越多。从量的角度讲，这的确是一个大数目了。没有一个人有时间，读完所有这些新闻。事实上，也并不是所有这些新闻都值得一读。由于网络具有海量存储的特点，因此，网络编辑都格外奢侈。条数的堆积，是一种十分轻松的操作方式。其实，人们需要那么多信息吗？

编辑们将转载的稿子，拷贝粘贴，是最简单的作业方式，一个编辑转贴一篇 3000 字的稿子，与转一篇 300 字的稿子工作量是一样的。但是，对于读者来说，不是这样。编辑能帮助读者将 3000 字的消息压缩到 300 字吗？这是一个严肃的问题。对于报纸编辑来说，删稿子，是家常便饭，是基本功，因为他手中的版面只有那么多，他必须进行反复的强迫选择。但是，对于网络编辑来说，很少有人这么做，因为他们有的是空间。改一下标题，做一个具有冲击力的引语或提要，已经算是十分敬业了。这也是目前的网络媒体仍然不是真正的媒体的原因。

反躬自省，你正在读的这篇稿子（不知道你是否还有耐心继续读下去）表述的核心观点，三五百字基本可以说清楚。但因为是基于网络的写作，没有版面限制，所以聊天似地信口开河。一个经受过职业的倒金字塔结构及起承转合八股训练的人，在网上也会忘乎所以。

知名的网络作家徐远明有一个每日重要 IT 新闻点评。他的点评意见你可以不同

意，但是，他将当天的十条重要新闻呈现给你，展现了他对于信息的取舍；他扮演的正是一个“质检员”的角色。据悉，业内有不少人每天阅读他的列表。与之比肩而立的“思平推荐”也受到了人们的关注。

Chinabyte 有一个口碑不错的“网罗情报”频道，由编辑与读者共同推荐、评论当天互联网上的数十篇重头报道与评论，每篇推荐的稿子包括链接、提要或点评。在千龙网上，有一个根据点击率排行的“今日新闻排行榜”。这个排行榜事实上，是根据统计编排的稿件推荐。反映了某种形式的民意，虽然感性些的新闻排名会稍稍靠前，但总体上，也是经过了过滤与筛选的新闻列表。

如果你认同他们的工作，对于他们的“质检标准”表示满意，你可以每天或者每周读他们的稿件。在他们向你进行这样的推荐之前，你可以想象，他们浏览了多少信息。

当然，也应该划清一条界线。人们进入一个 BBS 论坛，阅读未经任何加工、直接由网友上传的帖子，与进入一个网络媒体，或者网络新闻中心阅读，感受与期望值是完全不同的。

在 BBS 论坛，人们有足够的心理准备，面对合法前提下的任何形式的言论。对于种种奇谈怪论，哪怕是愚人节式的恶作剧，人们也常常会宽容地一笑置之。因为，他们明白 BBS 的游戏规则。如果谁对 BBS 内的游戏之作认真，也许就过于认真了。但是，网站新闻中心不同。任何一个有尊严的网站，都不希望自己的网站被人轻薄。而为自己的网站配置强有力的把门人，是使自己看起来有尊严的基本要素。

读者认什么？

向读者提供高质量的信息与服务是一个网站安身立命的重要基石。信息的数量在达到一定程度后，变得不那么有意义了。

读者对于一个网站的认同，事实上，是对于这个网站的质检体系，服务质量及编辑水准的认同。若干次的失准，将使网络读者，最终对你的网站失去信心。也就是说，你的读者，会因为你自己的错误，而远离你的站点。

建立网络内容的质检体系，从某种角度讲，只不过是一种空洞的假想。不可能有一个机构像药检局一样，对网络内容进行全面的质检，也没有必要。但是，一些主流站点，一些品牌站点，一些以公信力与美誉度为安身立命根本的站点本身，却无法回避这个问题。

有站点敢于承诺，其站点提供的信息服务，具有相当高的品质，相信一定会因



为这个承诺本身而吸引许多害怕假冒伪劣信息的读者。

人们喜欢读《财经》杂志、《财经时报》等，因为他们的运作，使人们对其质检体系具有一种信任感。《财经》提供的信息，他们放心。为什么美国的政要都读《华盛顿邮报》，读《纽约时报》，而较少读《今日美国报》？为什么普通百姓更多地读《今日美国报》，而较少读《华盛顿邮报》《纽约时报》？因为，这些报纸具有不同的质检体系。质检体系的差异，使各种形式的报纸，找到了自己的位置与个性。在这里，我们接触到了个性化的质检体系的概念。那是一个更高级阶段的概念。但是，最基本的是必须建立自己的强有力的质检体系。

这里所说的质检体系，包含三方面的意义。

第一网站必须对读者负责，对自己负责。当然，这里讨论的无害内容层面使其最多只有道义上的责任。他不愿承担这方面的责任，你最大的量刑只能是按一下鼠标走人。

第二，网民，作为个体参与者的网民，应该对于自己负责。不过，这种责任，基本上只能以“慎独”来解读。而在互联网上，在他人不知道你是谁或什么的情况下，慎独，看起来蛮累人的。

第三，虚拟的网络社会作为一个整体，应该对自己及每一个成员负责。这就更玄了。网络的质检体系，绝不是由某一个政府部门，或者某一个民间机构来建立的。网络的质检体系，是一种无所不在的网络文化，是网络社会的无形契约，是网络天赋的自我调节机能，需要网络参与者共同建设与维护。

建立并健全网络内容的质检体系，路很长。而所谓的网络社会如果没有这样的基础设施与文化结构，恐怕只能是令人生畏的未开化的高科技丛林。

2001年3月18日

在互联网上学习讲故事

在网上讲故事，有什么不一样的地方吗？

我们能否少花时间为网络媒体占卜生死，而多花时间研究网络媒体如何活得更好？

关于故事的故事

清华大学国际传播研究中心李希光教授给我讲过一个关于记者的通俗定义：寻找故事与讲故事的人。他说，美国一所大学新闻学院的宗旨就是培养学生寻找故事与讲故事的能力。这的确是一个干净利索的定义与宗旨。新闻传播学教授们百多年来琢磨与传授的正是找故事与讲故事的方法。

很巧，一次在机场候机厅书店发现英国学者迈克·伊萨克的书《超越型常识》，有一章的名字恰好是“讲故事”。其中的一段文字，为李希光教授的定义进行了十分理想的注解。

迈克·伊萨克写道：故事描述性地解释已经发生、正在发生和将要发生的事。人们关于世界的认识大多数来源于亲朋好友、教师、记者与官方机构。故事是强有力的理解工具，因为他们能对导致某项结果的随机事件定位，并提供多层次的、丰富的、注入理解与感情的插曲。

他说，在西方文化中，讲故事一词马上会使 95% 的成人嗤之以鼻。但是，如果说服他们去看一场为成人举办的演出，他们会为自己从前错过的高质量与魔幻般的表演而感到吃惊——格林的童话本来就不是为儿童写的故事书。在很多重视传统与保持着完整家庭生活的文化中，故事几乎是人人讲，人人听。你也许会认为故事只是一种娱乐手段，那就错了。故事是我们理解环境以及轻松处理已经发生和将要发生事件的最佳工具。

你可以想象，有这样一些铺垫，当读到《纽约客》杂志上下面这一段话时，会有怎样的感受。一位名叫 David Denby 的作者写道：“听起来有点难以置信，人们生活的意义，是由彼此之间互相讲述的故事来定义的。” David Denby 抱怨当代动作充斥的影片中，没有有意义的故事。

接着，此公笔锋一转，写道：事实上，对于互联网人们也可以有相同的抱怨。网络有内容，有根据各种素材改编的内容，但是哪里有故事呢？以一种适合于新媒体的方式讲述的故事，在哪里？

无巧不成书，一位朋友给我转来了大牌学者艾伦·卡宾斯基二月底在美国互动媒体大会上的长篇演讲稿。标题恰好是《Amazoning The News》。我愿意把它翻译成：像亚马逊那样讲故事。

传统的故事模板

艾伦·卡宾斯基在他的讲演中，开门见山地阐述了自己的演讲题目的意义：以我



个人的观点，以最具网络特点的方式讲述故事的，不是《纽约时报》网站，或者《沙龙》网站，或者《华盛顿邮报》网站。在互联网上，最佳的故事讲述者，是亚马逊。

我们已经习惯于印刷媒体以及电影讲述故事的方式。我们熟悉其表现形式和词汇用语。事实上，传统媒体的故事“模板”可以用十分简单的方式来概括。《纽约时报》曾发表过一幅漫画，文字说明这样写道：“故事模板即创造一个故事需要的四个要素，即从前，突然，幸运的是，那以后。”

故事模板原来如此简单。

在网上讲故事，有什么不一样吗？网络利用所有印刷版的工具，同样也用视频与音频素材来讲故事。但是，它摧毁了叙事结构、性格发展过程以及线性逻辑。在网上，你失去了“从前，突然，幸运的是，那以后”结构所提供的力量。

网络并不以我们熟悉的方式讲述故事，那样做是令人难堪的。因为动人的讲述故事的方式已经改变了，它需要传达意义。网络可以提供有意义的体验——以一种传统媒体所不具备的方式。网络是真正关于人的媒体，人们怀抱着某一个目的而来，他们需要满足。如果你帮助他们达到了自己的目的，你将会创造一个有意义的体验。

用户上网的五个目的

亚马逊讲故事的方式是否可取，见仁见智。但是，艾伦·凯宾斯基在演讲中概括的用户“上网的五个目的”，以及“网络运作的五条法则”是值得品味的。我们先来看“上网的五个目的”。

第一是共享。2000年的圣诞节与紧挨着的2001年元旦，网上发送贺卡已经是相当普遍的问候与祝愿形式。人们惊呼，电子贺卡已经战胜了传统贺卡。这样的趋势，在2001年圣诞与2002年元旦时，将会更让贺卡经销商们心惊肉跳。根据美国研究公司Pew Research的统计，2000年圣诞与元旦期间，人们上网的首要的原因不是电子商务——在网上购物，而是为了收发电子邮件。他们为了得到那一份温暖的、人性的沟通。

第二个目的是通过网络接收信息。人们需要了解周遭的世界，这也就是他们去新闻与气象站点的原因，比如，这也就是MSNBC网站及雅虎、新浪网为什么流量那么大的原因。

人们上网的第三个原因是创造。这是人们接收信息的另一个方面，这也是网络区别于其他媒体的重要的方面。只要举一个例子，你就会明白那是什么意思，看一下任何一个论坛，比如Donews、IT业界论坛，用户在那里干什么？他们在创造内容。

第四个目的是利用网络进行娱乐。游戏网站当然是满足这种需求的，联众、猜网的角色就是。同时，Shockwave 提供的动画效果也是，还有那些有趣的电影片断。AdCritic.com 提供的当周最佳电视广告，也可以归入这一范畴。

人们在网上需要达成的第五个目的是交易，买和卖。用两个网站的名字可以说明白：亚马逊，CBay，购买与拍卖。

现在你也许会认为，作为新闻网站，应该着重解决第二个问题，满足人们的第二项需求，在提供信息方面竭尽全力。但是实际上，如果你想创造一种有意义的体验，你需要考虑所有你的访问者的目的，尽可能地满足读者的所有目的。这也就是网络门户的意义。

网络运营的五条法则

艾伦·凯宾斯基自信地继续说道：我已经告诉你了，用户上网的五个目的是什么，但是，我没有告诉你如何帮助他们满足这些需求。换句话说，如何吸引人们并且与他们在网上建立某种形式的联系。

线性叙事是平面媒体的工具，蒙太奇是电影的工具，而所有这一切都是网络的手段。这里有五条基于网络传播的法则。

第一，网络化：网络是强大的发行媒体。它没有边界，并且拥有巨大受众群。Napster 之所以成功，并不在于他提供音乐。他的力量基于网络化。越多的人参与，网络的价值就越大。

第二，时间与空间局限的突破。在传统媒体中，比如，印刷媒体，你实际上被局限在一个时间框架中，那个框架就是：过去。一份报纸事实上是某一个特定时刻的反映与主观的描述。但是，时间就是信息，而信息就是时间。在网络上，时间是一个工具，你可以即时反馈，也可以提供一劳永逸的永恒的定格式服务，比如资料库，比如网上家谱，等等。

第三，互动性。互动是网络有别于其他媒体的最明显的特征。参与一件事，比旁观一件事，会令人更为难忘。

第四，数据化。没有任何一个地方，可以像网络那样，向你提供几乎无限的各种数据。这里说的数据包括各种形式，比如音频数据、视频数据以及动画文件等。在你拥有的数据中淘金，在这些数据中间建立联系，是一件有意义的工作。

第五，个性化。这是人们常常淡忘的特性。在互联网上，人人都想创新，但结果是彼此之间惊人地雷同。当你考虑到网络的无限性，数以十亿计的网页以及信息



的无远弗届，也许能够让你与他人区别开来的只有你的个性。一种声调，一种语气，也许可以表现出你的个性来。这就是为什么一些成功的站点拥有个性的原因。这也就是某些站点有别于其他站点的原因。

为什么要向亚马逊学习？

亚马逊是一个精通网络语言的网站。他充分地运用各种手段，来帮助用户实现他们的五大目标。共享、娱乐、创造、获取信息以及交易。亚马逊运用所有各种工具：网络化、及时性、互动性、数据化以及个性化。

亚马逊具有一张强大的读者网络，读者提供各自的图书评论。你总是能够了解某一条信息是及时还是陈旧。用户不仅提供他们各自的书评，他们还提供他们自己的十大畅销书排行榜，他们互相影响。亚马逊对这些信息进行全面分析，告诉你哪些东西现在相当好卖，哪些东西不那么好卖，那些东西上了排行榜。至于个性化，你如果在亚马逊买过几本书，当你下一次去的时候，亚马逊会主动地向你推荐与你曾经购买的图书相类似的新书。

凯宾斯基此后还洋洋洒洒地大量举例，以使其观点显得更为实证。当我一口气读完他洋洋数万言的演讲稿，内心产生了一种由衷的敬意。不是说他的观点有多么深邃，事实上，他只是从一个有趣的角度对网络传播行为进行了一次基本的解析。让我产生敬意的是他及他的同事们对于新媒体的孜孜不倦。在互联网公司“夕阳西下”，网络产业一片肃杀之时，他们置网络业的“生死”于度外，认真地研究着在互联网上讲故事的艺术。

他们难道连亚马逊本身的生存都已经存在疑问这一事实都不知道吗？他们怎么能够平心静气地来研究新媒体讲故事的艺术？这不仅是一种做学问的方式，也展现了信念的力量。

事实上，我理解，在他们看来，利用互联网进行的种种投机可以潮涨潮落，但是互联网，以及基于互联网的新媒体、新传播是刚性成长的。沿着这个方向研究活动的价值，怎么评估都不过分。

的确，人们也许可以较少地花时间为网络业，为网络媒体占卜生死，而更多地花时间研究网络业及网络媒体如何活着，如何活得更好？那更有意义，当然那很寂寞。艾伦·凯宾斯基就很寂寞，各大媒体并没有报道他的演讲。他的演讲稿只是在一个很小的学术圈子里流行。讲“讲故事”的艺术，显然没有讲故事本身来得诱人，尤其是这些故事是“雅虎高层哗变”、“搜狐什么时候临终”等之时。

2001年3月24日

解读印度版“德拉吉报道”

谁是印度媒体的救星？

人们为何不去利用与操纵现成的众多媒体，而要重新打造一个前途未卜的新媒体？

三年前，美国加州一家小礼品店的经理麦特·德拉吉在其个人网站“德拉吉报道”中揭开了新媒体发展史上一个重要的章节。他在这个个人网站上的克林顿绯闻报道，差一点将这位为美国带来长期高增长、低通胀格局的总统拉下马来；新媒体的力量通过一个从来没有接受过新闻传播教育的平头百姓展现了出来。

如果说那一幕大戏发生在互联网策源地的美国，其象征意义还有限的话，三年后，发生在 IT 新贵、第三世界大国印度的几乎要将整个印度政府掀翻的一幕，其标致性建筑的意义就十分明显了。

自称是印度“新闻与言论门户”（news and views portal）的网站“特荷卡”（tehelka.com），派出两位记者 Aniruddha Bahal 和 George Matthew 以军火商的身份与政要接触。他们用袖珍录像设备录下了政要接受、索取贿赂的场景，有选择地在网站上播放了长达两个多小时的录像，并将录像卖给电视台。印度国防部长及执政党主席等一批高官先后被迫辞职。同时，全国范围的抗议声浪，使局势的发展难以逆料。

印度公众以及全球众多媒体都在为其喝彩。路透社一篇相关专稿的标题是《印度丑闻推进网络新闻业发展》。美国《连线》杂志的报道说，这种形式的网络报道“构成了对于报纸、杂志、电视等传统媒体的真正的挑战”。印度的媒体分析家们认为，这一事件表明，像特荷卡这样的网站已经发展成为舆论监督者，而技术的发展，使得这样的独家新闻可以为公众迅速地获取。美国《网络新闻评论》杂志为此发表了一篇述评《特荷卡网站：印度媒体的救星？》。位于印度 IT 之都班加罗尔的处于领跑地位的消费型门户站点 Indya.com 的 CEO 苏尼尔·露拉告诉路透社记者：“几乎任何一个人都可以发布这样的新闻。我相信这是一件具有重大意义的事件，它充分展示了网络的力量。”

“劣迹斑斑”的特荷卡网站

成立还不足一年的特荷卡汇集了来自诸多传统媒体的记者，其中包括《今日印度》《印度快报》以及印度《了望》杂志等一流媒体，阵容强大。特荷卡总编辑 Tarun Tejpal 本人曾任印度《了望》杂志执行总编，以从事调查性深度报道闻名。他在最近的一次新闻发布会上说：我们的职责之一就是揭露社会的阴暗面，揭露腐败是我们



义不容辞的使命。我们要把那些腐败者拉下马来。

如此肆无忌惮的姿态，在印度的大型新闻机构中很少看见。早已功成名就的新闻机构，可能根本不会批准以这样有争议的手段进行的秘密采访活动。很可能，根本没有出版人愿意为此动用什么资源。由于种种原因，媒体与政商势力有着千丝万缕的联系，他们常常愿意在一些激烈的冲突面前保持比较超脱的姿态，以使其广告源不受损伤。在印度如此，在新闻业标榜客观公正的美国同样如此。1998年1月，追踪白宫性丑闻达一年之久的新闻周刊名记者迈克尔·艾西科夫的长篇报道在付印前的最后一刻被压了下来。因为，与白宫集团有着千丝万缕联系的华盛顿邮报集团与其他美国主流媒体集团一样，更愿意保持沉默。最后，人们相信，忍无可忍的迈克尔·艾西科夫不得不通过将消息捅给不管天高地厚的麦特·德拉吉，以使自己一年来的工作不至于付诸东流。他把打第一枪的荣耀拱手让给了“《德拉吉报道》”。

事实上，媒体集团非常喜欢这样耸人听闻的新闻，因为这样的报道可以直接刺激收视率与发行量，从而增加广告收入。但是，媒体巨头往往不愿意首先动手，他们宁愿等着一些小角色，比如德拉吉，比如特荷卡，来做这件事，让网络媒体及网络媒体人先弄脏他们的手，然后，他们再积极地跟进，坐收渔利。有评论家指出，在这个过程中，网站得到了声望，但是，传统媒体得到了实惠的广告。在印度有4亿电视观众，而网络用户只不过350万。这样的以揭丑为主的新闻运作模式，无法维持一个网站的运转，但会帮助受众众多的传统媒体增加收入。

特荷卡网站第一次引起人们的关注是在2000年，当时，他们发表了一组关于板球比赛的调查性报道，这组报道后来演绎成了一本热门的畅销书，深刻地揭示了印度体育界存在的腐败现象。印度司法部门根据特荷卡网站的报道进行了调查，并对两位板球运动员终身禁赛。这使得特荷卡声誉鹊起。

同时，这个站点为了吸引注意力，无所不用其极。网站开辟了一个特别频道 **Erotic reader** “色情读者”，提供充满细节的、绘声绘色的第一人称性经历描述。这种不上台面的举措为网站吸引读者，立下了汗马功劳，从结果来看，实在是原始积累的“力作”。

与德拉吉一样，特荷卡的口碑分歧很大。特荷卡的“独家新闻”，引起了人们对其职业道德方面的非议。有传闻说，这家网站本身就是为幕后势力操纵并为其服务的。从特荷卡的作为看，这是一家不择手段的新闻机构，任何能够吸引注意力的活儿，他们都愿意干，就像德拉吉一样。我们在此无意对其进行道德评判，我们感兴趣的是其在新媒体发展过程中所扮演的角色。作为新媒体发展过程中一个里程碑式事件的主角，特荷卡在新媒体发展史上将留下重重的一笔。

特荷卡启示录

媒体评论家们对特荷卡的成功，有着不同角度的不同解读。有人认为这是信息技术的胜利，有人认为这是好品牌的胜利，有人认为这是职业新闻素养的胜利，有人认为这是“光脚”的网络媒体对于“穿鞋”的传统媒体的胜利，有人认为这是赌徒的胜利。显然，这个网站的胜利，与其坚定的态度，敢于冒险并承担风险的勇气是分不开的。这正是许多其他新闻机构所缺乏的。

路透社一条发自印度班加罗尔的消息说：武器交易丑闻震撼印度表明，迅速成长的互联网新闻机构正在形成一种对传统媒体的真正的威胁。印度媒体研究中心主席帕斯卡拉·劳则告诉路透社记者：“网络媒体正作为一个监督者的身份出现。他们在提醒那些几乎忘记了自己使命的传统媒体应该怎么做。”

美国著名的新媒体评论家文·克罗斯比在他的一封发给同行们的电子邮件中写道：在美国或者欧洲，很少有报纸或杂志的网站在做原创报道。绝大多数只是将他们的印刷版故事搬一次家。更少有人在网上利用除文本与图片之外的多媒体形式进行报道。但是，在印度，情形却不同。在那个国度，一批前报纸、杂志记者创办的一个名为特荷卡的新闻网站，撼动了整个国家。他不吝自己的赞美：虽然印度的互联网普及率很低，但是，印度的网络记者正在为他们的西方同行制定可以仿效的极具冲击力的行业标准。

印度媒体批评家阿弥塔·玛丽克认为，因为传播的便捷，互联网变得越来越重要。互联网可以毫无阻隔地向公众提供信息，多样化的传送渠道意义重大。印度 10 亿多人口中只有大约 350 万互联网用户，但是其影响力是巨大的，因为其用户基本上为印度的精英阶层。在这个军售丑闻中，特荷卡得到了一家电视网的协助。这家电视网最后与其并肩作战，成了双赢的伙伴。

业内一般认为，互联网在两个方面改变了新闻搜集的作业模式：消减开支，抛弃繁文缛节。特荷卡网站说，这组报道，仅仅花了 110 万卢比，折合约 2 万 3 千美元。他们认为，如果有更多的开支，他们可以做得更好。利用互联网进行出版活动相当便利，快捷，公司的大与小没有什么意义，关键在于你提供什么信息。Indya.com 网站的 CEO 苏尼尔·露拉有一个形象的表述：互联网新闻通过电子邮件等渠道快速地在传送，就像可以自行复制的病毒一样。

在发展中国家，新媒体也可以如此强悍，如此惊天动地，这是人们始料未及的。在“网络冬天”，新媒体正成为人们嘲弄对象的时候，印度的来自著名传统媒体的网络记者们在网络上写下了一个惊世传奇。



◎ “印度版”与“美国版”的异同

“《德拉吉报道》”的美国版与印度版具有明显的相同之处与不同之处。两者都充分展示了新媒体的力量，某种形式的来自荒原的力量，一种无拘无束、狂野不羁的野性的力量。这种具有明显无政府主义倾向的力量具有令人敬畏的破坏力。

但是，两者之间的差异更为明显。

《德拉吉报道》，是一个未经专业训练的个人的个人行为。他的成功，偶然性远大于必然性。而印度版“《德拉吉报道》”，却是一群训练有素的传统媒体资深记者与编辑创办的企业实体。其互联网上的新闻运作是有组织、有计划、有目的、上规模的。

德拉吉充其量，只是一个转发器，是一个新闻的二道贩子，无论是黛安娜之死，克林顿丑闻，还是白宫新闻助理毆妻案，等等，德拉吉都只是以其大无畏的勇气而为人们所利用，当然，在这过程中，他也利用这些新闻资源。但是，所有这些新闻资源，都不是他本人获取的。而印度的特荷卡不同，无论是板球案，还是军售案，都是其调查记者作为主角直接介入。事实上，这表明基于网络的某种力量，正在通过某种形式，被系统地开发。而如果这个网站由某种势力幕后操纵的传闻被证明为事实，那么，这意味着新媒体作为一个传播工具，正在被有组织、有效率地开发和利用。

由此引出的问题更值得关注，为什么人们不去利用与操纵现成的众多媒体，而要重新打造一个其前途还不知为何物的新媒体？

德拉吉的报道，随机性极强，可遇而不可求。而特荷卡做的，却是典型的“新闻策划”。你可以看到，这些擅长于新闻策划与新闻作业的专业人士，将借助于互联网提供的技术平台，以及互联网所提供的相对宽松的环境，写出更为惊心动魄的故事来。

◎ 不确定的未来

如今几乎人人都明白，新媒体是弱不禁风的。在创收方面，新媒体没有给出令人满意的答卷，许多新媒体因为无法建立稳定的赢利模式，因为无法形成强壮的造血机能，正在经受煎熬。台北《明日报》的夭折可以说是新媒体遭遇的前所未有的重创。

但是，值得关注的是，除了创收方面的进展不尽如人意之外，新媒体几乎在任何一个方面都在取得长足的进步，都在以自己的力量对世界进行着不为人注意的、坚定的、不断的改造。新媒体除了在商业上是不堪一击的之外，她已经十分强壮。

她正在以自己的方式，强有力地挑战这个世界。这种挑战的意义，远远超出了其实际的冲击。

网络媒体将一大批政要拉下马来，在全球还是第一例。此前，美国的纯网络杂志《沙龙》Salon.com 曾通过一组绯闻报道，将领衔主持弹劾克林顿的美国众议院领袖逼下台来，但那在美国政坛引起的冲击是有限的，形同一个局部的外科手术。在一个发展中国家，特荷卡的案例十分引人注目。这一事件提醒人们，新媒体的创造性与破坏力是不容忽视的。

但是，特荷卡网站的前景如何？英国广播公司 BBC 在其长篇报道中认为，特荷卡已经成为一个高度知名的网站，可以肯定，如果这个网站继续以这样的方式，在色情、罪错、腐败报道方面以耸人听闻的方式寻求空间的话，他们的知名度将进一步扩大。但是，这个网站在目前低迷的网络业中，能否生存下去，又是另一个问题了。特荷卡的前途仍然充满着不确定性，而且其“诱导”犯罪的报道方式，也引起了人们的广泛批评。互联网是危险的两面刃。他可以是腐败的杀手，也可以是另类腐败的温床。特荷卡从总编辑到记者几乎全都出身自传统媒体，也许他们会有能力控制住自己，控制住特荷卡网站的航向，为新媒体的发展提供进一步的经验？

2001 年 4 月 6 日

TOM 的跨媒体平台还缺什么？

为何要把报纸、杂志、广播、电视、电影、出版、网络等优质资产捆在一起？
跨媒体平台葫芦里是什么药？综合的成本有多高？

王铨与他面对的几个 W

充满戏剧性的 tom.com 跨媒体平台概念出台后，得到了不少积极的反馈。到目前为止，对这个大气磅礴的思路提出质疑的人不多。这的确是一个具有巨大想象空间的思路，同时，也是具有可操作性的方案。TOM 在这个构想提出前后所进行的大手笔资源整合，已经为跨媒体平台做出了大模样，从而进一步支持了这一理念，赢得了进一步的关注与信任。

但是，这并不意味着，TOM 的跨媒体平台已经或者将会大功告成。事实上，跨



媒体平台还是一个兑现中的概念。作为一个媒体集团，TOM 的跨媒体平台还处于蓝图阶段。

我们在为王斌的理念叫好的同时，来看一看，他还有哪些路要走，他可能会怎样走。以及，他的走向对于其他玩家，会有一些什么样的影响与启发。

新闻学中有“五个 W”的概念。王斌以及他的跨媒体平台如何面对这五个 W 呢？

What：跨媒体平台葫芦里是什么药？

王斌在谈到自己于 2000 年 7 月正式接手 TOM 后的业绩时保持着一贯的低调。不过，一涉及跨媒体平台，就成例外。他认为跨媒体平台是他奉献给 TOM 的一种独特的商业模型。

故事的线条很简单：纯粹网站赚钱不易，要尽快把 TOM 转型成跨媒体平台。这个平台可以加强 TOM 的广告渠道，为客户提供一站式广告套餐服务，这些服务依托于包括网络、印刷、户外、活动及电视的跨媒体平台。基于这样的思考，TOM 将与市场上占领导地位、经济收入很好的传统媒体（比如一些报章、杂志、电视节目、户外媒体等）合作，共同搭建一个跨媒体的平台。广告客户要打广告，TOM 可以从电视、报纸到互联网提供一揽子解决方案。这种模式所产生的连锁效应是，TOM 内部运营的现金流量会有很大的提高。

王斌认为，互联网是一个需要大量资本投入，最后产生规模效益的产业。TOM 的优势就在于利用网站之外的产业形成的跨媒体平台打一个“时间差”，以这些传统行业的赢利保证公司整体现金流的健康，最终实现网络部分的赢利。

“我们把互联网看成是一种媒体，一种工具。……网站绝对不是 TOM 唯一的生产方式！”王斌接受采访时这样说。事实上，如果王斌的“预谋”得逞，网站也绝对不是 TOM 的主要生产方式。

作为一个出身投资银行高盛的资本运作高手，在清晰的跨媒体平台思路指导下，王斌给出了一份令人刮目相看的清单：

2000 年 1 月 18 日 TOM 正式开通；3 月，在香港联交所创业板上市；7 月，发布简体中文版的 12 个频道，进军内地市场；7 月，王斌出掌 TOM；7 月，从母公司香港和黄接手上海美亚在线 50% 股权，取得在内地的网络新闻发布权；8 月，与羊城报业建立策略性联盟；8 月，收购内地的体育网站鲨威体坛；9 月，并购 163.net，跻身内地十大网站之列；11 月，与长城科技旗下两家公司合作开拓宽频增值服务；11 月，收购香港时事杂志《亚洲周刊》50% 股权；10 月，兼并内地户外广告公司风驰广告；

11月，开通语音门户——TOM及时语。

至此，一个覆盖网络、印刷、户外广告、活动策划等多层面的跨媒体广告平台已经有了一个大概的模样。有性急的香港证券公司已经把 tom.com 由网络股划入了传媒股。

TOM 账面现有现金 10 亿港币左右，其股价最高 15.35 港币，一度跌破 2 元港币，发行价 1.68 港币，目前股价在 2.5 港币左右。TOM 预计 2001 年营业额为 3.5 亿港币，其中 70% 来自传统业务、其余 30% 来自网上业务。同时，王赓在不少场合明确表示，TOM 将成为中国诸大门户网站中最早赢利的公司。

清晰的战略、令人吃惊的最新财季业绩以及乐观的前景预测，都使人们有理由对基于跨媒体平台的 TOM 抱有期望。互联网作为人类的一个新兴的生产与生活的平台、作为交流与交易的工具，还处于发展的初级阶段。无论第四媒体的前途多么远大，今天人们必须面对现实。现实是，网络媒体还在蹒跚学步，广告商还没有做好在网上投放广告的准备。成熟的产品、成熟的读者与成熟的商业模型都还没有出现。在此，任何形式的拔苗助长，都是无济于事的。与此相对应的，传统媒体面对的市场，却是一个基本成熟的市场。这是一个可以通过定量分析，从而有效开掘的田地。在这里，一分耕耘，与一分收获之间，是可以沟通的。在这个成熟的市场中，读者、广告商和广告代理商，整个产业链中的每一个环节，都具有巨大的能量。

在此基础上，将网上网下媒体结合起来，不失为一个机智的选择。不过，TOM 网上网下两条腿能否撑起一个“跨媒体”梦想呢？

When: 与时间赛跑

tom.com 是香港商界巨子李嘉诚手中的一枚棋子。李嘉诚为 TOM 敲定了一张“时间表”。据《羊城晚报》报道，2000 年 9 月间，李嘉诚在香港会晤 TOM 的战略合作伙伴——《羊城晚报》社长许光辉时称：“什么事都是事在人为，只要把网络与传统的业务结合得好，最保守估计不到两年，tom.com 就会进入香港上市公司前十名。”

两年，前十名，这张时间表在新经济减速之际，不知道是否仍然有效。如果这仍然是一个努力的方向，那么王赓手中的时间的确不多了。而王赓力推的跨媒体平台恰恰又是一个需要时间积累的构架。

这中间充满了挑战，也充满了变数。

媒体集团的组建，可以有两种模式。常规的途径是，首先有一个核心媒体，随着这个核心媒体的发展壮大，衍生出许多其他的子媒体，在此基础上，并购入一些



其他的相关媒体，组成一个联合舰队。这是一种比较自然的过程。目前西方的诸多媒体集团都走过了这样一段历程。AOL 时代华纳的壮大，是相当典型的案例。最早在业内呼风唤雨的是以电影与唱片业为主的华纳，以及以印刷媒体为主体的时代集团。两者的合并，创造了一个引人注目的媒体帝国。其后，时代华纳兼并 CNN 及其相关的有线网络与频道，最终打造完成了全球第一大跨（传统）媒体集团。而 AOL 与时代华纳的合并，则使得网络时代的跨媒体集团完全成形。

另外一种方法是，在组建一个媒体平台的指导思想下，整合相关的资源。这样“大胆假设，小心求证”、“主题先行”的方式，恐怕是 TOM 的创举。

这是 TOM 在走过了一段“烧钱”之路后，提出的转型思路。不过，这样的模式，与 TOM 初创时的格局是一致的。TOM 本身并不像新浪、网易、搜狐、中华网（前身国中网）那样由点及面，逐步积累而成。TOM 的出现以“横空出世”来描述，是最恰当不过的了。这种模式目前还找不到可以进行类比的案例。如果走通，其压缩时间成本的功效是显而易见的。

我们感兴趣的是，媒体，是一种需要时间积累的产业。王斌提出的“时间差”，是否能得到有效的控制，以使投资者、使公众以及业界，还有王斌本人与他的同事们，不失去耐心？

对于互联网，许多人已经失去了耐心，比如华尔街的分析师们。在这样的背景下，要求大家具有“足够的耐心”，是苛刻的。

王斌本人在高盛待了 7 年，是一个资本营运的高手，他搭建 TOM 跨媒体平台的目的，大约不是出于对跨媒体平台本身的热爱，或者对其前景的看好。这是出于机智，出于需要。

据报道，李嘉诚不久前接受《财富》杂志采访时透露了 3 条经商诀窍：在别人放弃的时候出手；不要与业务“谈恋爱”，也就是不要沉迷于任何一项业务；要让合作伙伴拥有足够的回报空间。

王斌显然深得其精髓。他果断地将 TOM 从纯网站转型至跨媒体平台，就是不“谈恋爱”的佐证。当然，他也不会和媒体或跨媒体平台“谈恋爱”，如果有更具魅力的模式，王斌会义无反顾地再次转型。这是可以想象的。

传媒业，是一种被认为具有“暴利”的产业，但同时也是一种门槛极高的“长效缓释”型产业，是战略投资。人们一定记得美国最大的报业集团甘内特报系花十年时间、十亿美元打造《今日美国报》的历史。在《今日美国报》成功地站上美国第一份成功的全国性报纸宝座之前，他们经历的可是一个痛苦的过程，意志较不坚

定者，早在这个过程中放弃若干回了。

作为香港的上市公司，TOM 需要时时向公众公布业绩。时间与赢利的压力是巨大的。王铨与 TOM 需要短跑、冲刺型的选手——短平快的、能够提供现金流量与赢利的对象。媒体，显然不是合适的短跑选手，更何况媒体平台。

从短线讲，王铨拿出了一个相当诱人的蓝图。但是，这张蓝图的实施，需要时间。因此，这个工程在迅速展开并完成布局之后，会变得比较磨人。TOM 还没有来得及展开的一个问题，恰恰是一个最为关键的问题：如何有机地建筑这个媒体平台？并购，不断地并购，并不是最终的解决方案。跨媒体平台概念的提出，在中国市场上是先进的。但冰冻三尺非一日之寒。

按照 TOM 的风格，大约不会从无到有，安静地来做一个、一批媒体。投资银行家出身的王铨操作模式会更倾向于并购或者叫合作。而按照其风格，并购的对象不可能是弱势媒体。介入一个弱势媒体，然后通过几年的时间从容改造，将其带到一定的高度，这不是 TOM 的风格。

但是，从强势媒体切入，势必加大介入媒体市场的摩擦系数，尤其是在中国内地市场。要在内地市场建立起一个强大的媒体平台，需要各方面的准备。其中，除了强大的资金实力之外，还需要卓越的政治智慧，以及全方位的关系资源。当然，更不可或缺的是时间。心平气和地看，跨媒体平台应该是未来时态。到目前为止，TOM 并没有在内地拥有什么实质性的媒体资源。这方面的积累工作缺口很大。（这个话题，我们在下一节中展开来讨论）

时间，会给王铨一个机会吗？

香港报纸不久前报道，李嘉诚曾对人说他旗下的各种业务，只有新城电台没钱赚，所以非常希望新城能把营运情况扭转，以保集团的金字招牌。和黄董事总经理霍建宁和记者讨论这个话题时说，新城经营已有十个年头，唯独一直蚀多于赚，蚀的数目虽然不多，但可说是一件食之无味，弃之可惜的“鸡肋”。他希望透过推出全港首创二十四小时广东话广播的财经电台，带新城走出困局。由于 TOM 在内地具相当知名度，新城将借 TOM 的优势，开拓内地的财经信息市场。对于会否将新城电台注入 TOM，他表示暂未有此计划。

亏损的新城电台，王铨愿意接受吗？虽然这是一个扩大 TOM 媒体平台版图的捷径。也许王铨会更乐意在新城电台赢利之时接受新城。但那是什么时候呢？而 TOM 本身又将在什么时候整体赢利？对于新城的紧箍咒会否在 TOM 身上也念一遍？



Where: 定位, 定位, 定位

中国内地是华语领域最重要的市场,也是竞争最激烈的市场,只有在这个市场有所建树,才有资格涉足更为广阔的市场。

王斌的上述思路十分清晰。他说, tom.com 一段时期的业务重点会在中国内地。同时,他预计由于北京运营成本较香港低、加之内地市场增长潜力巨大,内地将逐渐取代香港成为主要利润来源。

这基本解决了一个总体市场定位的问题。但是,与这个定位配套的资源如何配置?说 TOM 到目前为止并购的真正的传统媒体资源相当有限也许过于苛刻,但在内地市场这一范畴看,这个结论更容易为人接受。

比如,《亚洲周刊》股权的收购,能够为 TOM 以内地为重点的跨媒体平台定位带来什么?营销的工具,内容的供应源,收入的来源?这些功效都有,但都有其局限性。

《亚洲周刊》创刊于 1987 年 12 月,1993 年时代华纳集团将《亚洲周刊》股权全部转让给明报集团,因为经营不佳,该刊大陆版与台湾版先后于 1997 年停刊。这本立足香港、面向海外华人的周刊具有相当的影响力,但其在内地市场的能量有多大?根据国内现行的政策,网站只能转载内地传统媒体的内容,境外媒体的内容不得擅自转载。这条红线,相当明确,新浪、搜狐等站点都严格遵守,相信与内地具有良好战略关系的和黄与长实集团,决不会因为某些技术性问题,而让 TOM 打擦边球。

因此,《亚洲周刊》的收购,只能算是半本,无法充分发挥其效用。如果要充分发挥效用,也只能在香港、台湾地区市场上。

从另一个角度看, TOM 又能为周刊带来什么呢?在加盟后,可以期待周刊发生些什么实质性的变化?如果加盟 TOM 后,能使周刊的发行量从现有的 10 万份,逐步上升到 20 万份,并能够成功地在内地发行,如《凤凰周刊》在内地特许发行那样,那么,这样的收购就会产生倍乘的效应。不过,最近的将来,这是不可预期的。我们不知道《亚洲周刊》内地特许发行的申请步骤是否已经展开,更不知道,这份周刊是否会作为第一份在海外编辑的综合性时事周刊出现在内地各大城市的书摊上。如果这些在最近的将来都不可能成行,那么,说《亚洲周刊》仍然还是那份《亚洲周刊》,也许是比较客观的。

以和黄、长实集团的背景与公共关系资源,在《亚洲周刊》编辑方针稍作调整的情况下,为《亚洲周刊》寻找一个特许发行的许可,并不是不可想象的。问题在于,这样做的综合成本有多高?这样的成本,是否会比直接在国内参与某份出版物

更高？众所周知，作为一个港资企业，在内地参与主流出版物的经营，综合成本有多高。事实上，如果 TOM 是一家内地公司，其手脚可以放得更开。比如，拥有十余家杂志经营权的民营企业诚成文化、《中国娱乐报道》等电视节目的制作人王长田的光线公司等都有了很大的发展。在非时政类媒体的经营方面，不少民营企业获得了发展的空间。

作为一个主要以内地为营运重心的跨媒体平台，TOM 更重要的工作是在内地参与传统媒体的经营。这方面的突破，对于 TOM 来说，才具有决定意义。而 TOM 面前的最高的门槛也就在这里。

在《亚洲周刊》之后，TOM 在香港、台湾地区市场还可以进一步收购第二本，第三本。但是这些出版物，并不能从根本上改变 TOM 在内地的市场地位，也不能为一个以内地为重心的跨媒体平台作出多大的贡献。

新闻集团、时代华纳等一系列媒体巨头处心积虑多年，希望能进入内地市场，但不得其门而入，只有 IDG 与 ZDNET 等 IT 媒体集团在内地合作推出了一系列内容特定的出版物。TOM 会以什么变通的方式在这方面取得突破呢？这是人们怀着巨大的兴趣观察的一个焦点。因为，如果 TOM 跨媒体平台的组合中没有强大的传统媒体，则“跨媒体平台”的构造是不完整的。

有业内分析人士指出，事实上，TOM 在内地传媒业获得的任何一个“战略伙伴”，引起的轰动恐怕都要超过 TOM 已有的所有并购。

就此，王铨曾相当策略地对媒体表示：“随着中国经济和其他方面的发展，开放是个必然的过程，包括一些大众传媒的方面也应会有一些开放，这个时候我们当然是要当仁不让的。当然，我们一切尊重政府的法律和政策。”

Who：下一步并购谁？

不知道王铨盘算过没有，要建成他的以内地为重心的跨媒体平台，还需要再购买哪些媒体及相关资源？按照其“要收购就收购行业里最优秀的”原则，还需要动用多少资金，他的清单上还要增加多少内容？

TOM 现有的媒体资源是比较局促的。

最佳的网络（媒体）牌，现在捏在新浪的手中。

最佳的平面（媒体）牌，散布在各传统媒体手中。

至于影视牌，不说 CCTV、拟议中的上海广电集团等，就是凤凰卫视，也实力雄



厚，前途远大。

TOM 现有的媒体资源，与诸大门户相比，已经很具想象力了。但是，当他和传统媒体作一比较，就比较单薄了。比如，同样立足于香港的凤凰卫视，其市场表现与综合影响力，都是令人刮目相看的。如果从各自现有的基础出发，凤凰卫视与 TOM 同步开始打造“跨媒体平台”，谁手中的资源更丰富一些？胜算更大一些？当然，在打造媒体平台方面，如果凤凰卫视与 TOM 之间有一个整合，那可能是极具想象力的。

和一位业内的朋友谈到王铨的跨媒体平台。我问他，如果不考虑投入及各种市场壁垒的限制，他会选择一个怎样的、具有可操作性的跨媒体梦幻组合？老兄坚拒进行这样的“狂想”。因为，他认为“梦幻组合”不现实，也没有意义。

也许他是对的。跨媒体平台应该是一个环环相扣的媒体链，可以以乱点鸳鸯谱的方式开出一张清单来，但由于种种原因，很少有可能照单全“收”。为了适应加入 WTO 之后的变局，做大做强中国的媒体集团的呼声相当强烈。同一所有制（国家所有）、同样编辑方针、同样隶属关系（宣传部门）的国内新闻媒体，可能在“两弹一星”模式下，推出一个“梦幻组合”，把报纸、杂志、广播、电视、电影、出版、流通、网络等各方面的最优质资产捆在一起，组合成一个超级跨媒体集团，以与外来的集团抗衡？这是可能的，但可行性显然有待评估。

网下的并购，与网上有一个本质的区别。网下媒体，或者媒体相关资源，一般都具有巨额营收以及同样给人深刻印象的利润。收购这样的公司，不仅仅是资本的问题。

从这个角度讲，王铨的跨媒体平台，在最近的将来，只能是一个雏形。这是一个值得为之奋斗的美丽的梦想。但是，要走的路很长。

tom.com 的中国市场战略相当明确，依托香港股市的资金，“逢低吸纳”收购整合网上网下资源来打造 TOM 品牌，通过并购传统产业使 TOM 的营收高速增长，并最终跨媒体战略来全力开拓内地互联网市场。从王铨接管 tom.com 后的连串收购行动看，TOM 几乎成了一家投资企业，一家网上网下媒体资源的控股公司。

有业内人士评估说：“事实上，王铨正在将 TOM 悄然构筑成中国的时代华纳，最终将其变成李嘉诚与老对手默克多在媒体产业竞争的一着有力棋子。”这样的评估事实上在王铨肩上压上了一副沉重的担子。传统媒体业是一个进入门槛极高的产业，在这个产业中要成为“时代华纳”门槛更高；而在内地，一个香港公司要成为“时代华纳”，面对的可能不是门槛，而是墙。

王铨本人是比较冷静的。他曾对媒体记者说：“我们会不断地寻求进一步的合作

机会，寻求将跨媒体的策略做得很成功。目前主要的目标是两条，一条是真正成为互联网界有领导地位的公司，另一条是通过跨媒体的效应真正实现最好的效益。如果能够符合这两个策略的东西，能够配合上的，我们会去做，如果配合不上的，我们绝对不会去做。”

业内分析人士指出，TOM 的跨媒体平台战略主要将面临三个方面的问题，首先是财务压力，其次是筹资风险，第三是政策和法律风险。这三个方面中的每一个方面，都是一篇需要呕心沥血来做的大文章。

长江实业与和记黄埔的实力有目共睹。但是李嘉诚的实力就一定是 TOM 的实力吗？这不是李嘉诚毕其功于一役的大会战。李嘉诚会不会把自己的主力投入这场战役？事实上，TOM 在并购过程中，运用得较多的还是策略，而不是实力。有时，TOM 还不惜因时制宜，比如，鲨威体坛并购中的进退，就引来了人们的广泛关注。

王兢曾对媒体表示：“大体上来说，我们的所有收购按照合同兑价应该在 12 亿港元左右。这 12 亿包括在香港收购《亚洲周刊》的支出。在整个收购中，我们用的现金是相当少的，绝大多数是通过发行股票进行的，而且股票当时的价位都不错。我们基本上没有怎么动用现金进行这些收购。”

但是，这一段落已经结束了。

王兢 2001 年 2 月中旬对媒体表示，该公司计划在今后的收购行动中使用现金，而不是股票。王兢说：“我不对我们股票价格的高低发表评论。不过，在目前这个情况下，发行股票不再像以前那样有利。”

香港证券业分析师指出，王兢的上述表示可能意味着该公司的收购战略将发生改变。这意味着，购并的风险将进一步增加。

Why：为什么 TOM 会赢或者会输？

一位西方媒体集团出身的著名网站 CFO 撰文探讨 TOM 发展战略时写道：

“香港数码电视 CEO 莫克里奇向我讲述了在澳大利亚发生过的故事：澳洲电讯一度也希望以现在 TOM 同样的方式来发展互联网。澳洲电讯一样有钱，还有权（当时是政府全资拥有），在收购了一系列优秀网站后却不能有效地把所有网站整合起来。最后澳洲电讯的购并策略以失败告终。

现在 TOM 的情况与当年澳洲电讯相类似，如何整合将是其面临的一大问题。笔者认为 TOM 将成为澳洲电讯第二。”



相同的疑虑在媒体上也有出现。香港一家银行最近的一份分析报告就指出：缺乏营运焦点和协同效应，并且整合成本巨大，是 TOM 的首要问题。

据报道，针对此种看法王斌表示，TOM 的传统媒体部分都是已经有高度利润的资产，即使不加整合，也可以带来利润，整合的目的就是让其能在更多的方面增加利润。而在线的部分已经有了很庞大的网络，在和其他公司合作后，很容易将其重叠的功能和多余的资源进行快速的调整，得到优势，削减不必要的开支。

看起来很美，但实际运作可能会面临一些问题。据报道，王斌把 TOM 的业务划分成四个大的板块：

一、跨媒体的广告业务。以互联网为主体，以 tom.com 为中心，与旗下其他媒体协同作战，共同向客户推广业务；

二、尝试电信的增值服务和接入服务。

三、提供企业上网的解决方案。

四、通过战略投资，一方面使 TOM 自有资产尽快在资本市场上增值，另一方面打造 TOM 的跨媒体集团。

这几大块业务相加，基本上就是一个集 ISP、ICP 及传统媒体于一身的准 AOL 时代华纳集团了。事实上，在这四个方面，王斌已经拥有了一打牌。但是，这些牌是互补的黄金组合，还是彼此不怎么相干的“碎片”？对于王斌来说，这是对他的媒体平台的一个严峻的挑战。一方面，他要理好手中的牌；另一方面，他要继续寻找好牌，以与手中的牌相组合，让手中的牌全都活起来。

对于一个投资银行家来说，寻觅猎物，大手笔收购，从而进行强有力的自我整形与整体改造，在资本市场上形成积极的冲力，是老马识途之事。但是，将所有这些资源，全部摆到媒体平台上，来进行内部的有机整合，而不是带有一定表演色彩（面向资本市场），那就是另一个范畴的高难度动作了。这与斯蒂夫·凯茨与列文今天面对的问题是一样严峻的。

不同的是，AOL 出身的凯茨与时代华纳出身的列文在长期的运作中，对 AOL 时代华纳的每一个毛细血管都有所了解，他们相当清楚自己的强项与弱点；这也正是他们的“婚姻”的基础。而王斌作为投资银行家，在构建跨媒体平台的时候，有许多新的课题需要破解。

我们也许应该问一下，TOM 的核心层有哪些实体构成？TOM 家族中，那么多令人敬畏的资源本身，如何产生价值？

比如,163 邮局如何体现自身的价值?目前,在互联网上被证明基本成功的模式,有 AOL、MSN 的 ISP 主导型,有雅虎、CNET 的 ICP 主导型,有亚马逊的零售主导型,有 eBay 的拍卖主导型。与 163 邮局具有可比性的是 Hotmail。Hotmail 是极具价值的。但是,它目前的价值在于,它是 MSN 的一部分,它是 MSN 不可或缺的一部分。它的价值体现在 MSN 的价值之中。而 MSN 单独来看,是一个深不见底的“销金窟”,但在微软的总体战略上,MSN 是一步极其重要的棋子,是直接 with AOL 时代华纳集团相抗争的前锋。因此,MSN 在许多方面比 TOM 要主动一些。

与此同时,TOM 还将面对单一品牌,还是多元品牌的问题。事实上,TOM 也许没有选择的余地,只能走多元品牌的路子,随着并购行动的进一步展开,品牌的协同管理,将成为一个巨大的挑战。

基于上述讨论,我们可以看到:

第一,王铨的跨媒体平台战略,是具前瞻性与现实性的,是一个明智、合理地选择。但这是一项战略工程,没有若干年的积累,不可能形成规模。一个强大的超级媒体集团的打造,绝非一朝一夕之事。由于政策方面的因素,在中国内地市场上,更是如此。

第二,作为一个以内地为重心的跨媒体平台,或者说一个媒体集团,TOM 还缺许多要素,尤其是传统媒体资源。而这些资源的获得,成本甚高。

第三,通过不断的并购汇聚在 TOM 旗下的诸多资源的有机整合,是一个大课题。如果出于发展的需要,进一步并购,整合的课题将会更为严峻。如果 TOM 赢,将赢在对旗下资源有效整合上;如果 TOM 失败,将输在不能对旗下资源进行有效的整合。

第四,时间,将是 TOM 面对的重大的挑战。TOM 必须面对投资者,必须面对剧烈变化的产业市场与资本市场的挑战。而时间因素,是一个无法回避的因素。新城电台的窘迫,会同样出现在 TOM 的身上吗?

第五,TOM 的故事,将会是一个充满戏剧性的故事。对于王铨来说,这个故事将比构思、写作 163.net 的故事困难百倍,当然,付出的代价,引起的震荡,也绝不会仅仅是触发一场“国资流失”争议那么简单。

对于王铨来说,这当然是一场具有挑战性的战争。成也 TOM,败也 TOM。王铨这位中国网络业的风云人物,注定将与 TOM 一起沉浮,注定将在中国的网络业的垦荒期留下浓彩重墨的一笔。

2001 年 4 月 17 日,原载《知识经济》



谁将成为 21 世纪传媒赢家？——小苏兹伯格的新媒体哲学

来去匆匆的发明有飞船、水陆两用车、打孔选票等，互联网也是这样的时髦吗？数百亿计的资金投入到一个“缥缈的数字之梦”，这些投资是否都打了水漂？

低迷的互联网产业中，内容提供商 ICP 是最受罪的一族。但是，在这个产业中，并不是人人都看不到前景。不少人甚至信心满怀，比如《纽约时报》公司主席、《纽约时报》出版人阿瑟·苏兹伯格（Arthur Sulzberger）。作为苏兹伯格家族的继承人，他对整个家族负责，他没有必要跟自己的美元过不去。因此，与那些凭借风险投资给自己壮胆的网络梦想家相比，他的梦想更为真实，表现也更为率真。

他的梦想，是由苏兹伯格家族的美元铸造的。而且他还打算继续铸造下去。这是一个相当特别的故事。小苏兹伯格平静地告诉人们：“如果你是一个已有 150 年历史（这可是目前许多网络公司平均寿命的 75 倍）的公司主席的话，你的眼光可能会比较长远。”他的意思是，作为一家历史悠久的美国最具影响力的报业集团的主席，他不是 20 来岁的年轻人，他也不是“光脚”的创业者，他从长远的角度来确定《纽约时报》的发展战略，来投入地营建自己的网络事业。

这样一位具有传奇色彩的报业巨人的新媒体哲学，自然是值得深入解剖的对象。小苏兹伯格对于新媒体的理解以及由其策动的实践，也许不过是又一次试错实验中的标本，但是，这不会降低其研究的价值。这也是我们之所以大量收集苏兹伯格关于新媒体的相关思辨并加以解析的原因。媒体业，无论是传统媒体，还是新媒体的从业者，也许都有必要来浏览一下小苏兹伯格的世界。这个人恰好是传统媒体的巨人，同时，他又恰好是新媒体的实践者。

小苏兹伯格没有撤退

2001 年初，《纽约时报》紧随新闻集团，裁减新媒体部门员工，并且从曾为其创造巨额纸面财富的财经网站 TheStreet.com 抽身之时，大家都以为《纽约时报》从互联网上“撤退”了。在撤退过程中，《纽约时报》仍然是值得尊敬的，就在《纽约时报》宣布裁员后不久，其著名的传媒记者费里西提·巴林格（Felicity Barringer）发表了一篇引人注目的文章《网络新闻业的再思考》，对美国传统媒体近视的“撤军”，提出直率的批评。批评的对象当然也包括《纽约时报》本身。

不过，从其后的演变看，《纽约时报》没有从互联网上撤退的意思。在稍后看到朋友从美国寄来的小苏兹伯格的相关资料时，我甚至怀疑，费里西提·巴林格的报道代表了小苏兹伯格的观点，不排除其授意的可能性。因为小苏兹伯格本人是具有幽

默感的。有时，他甚至喜欢恶作剧。

比如，在他最近一次阐述自己的新媒体理想，也就是 2001 年 2 月底在得克萨斯州的达拉斯举行的第 12 届全美互动媒体大会上作主题演讲时，他的“导语”是一系列的自我调侃。

小苏兹伯格的开场白是这样的：我今天演讲的题目是《为明日投资：网络是成功的平台》。这是我好几个月前接到演说任务时定下的题目，今天听起来已经有点滑稽了，特别是对于那些年纪在 28 岁左右，去年还在五花八门的网络公司里奋斗着，如今却忙于另谋高就的人来说更是如此。但是，我不想改变话题。因为这个话题，仍然是我想说的话题。

我本想嘲笑一下那些来去匆匆的发明：飞船、水陆两用车、打孔选票等，一位同事建议我带一只呼啦圈来，另一位老兄干脆建议我当场展示一下我的呼啦圈技艺。扯远了，让我们紧扣主题吧，互联网也是这样的时髦吗？我坚信：互联网是走向成功的平台，现在是，将来更是。20 世纪 20 年代，收音机生产商并未意识到收音机这项革命性的发明具有巨大的升值潜力，他们不知道广告商会愿意在这上面投入巨额的广告，就像爱迪生也未能意识到，电影，而非摄像机，会成为摇钱树。一百年过去了，我们渐渐明白，科技进步和经济发展并不如影随形。建立一种网络经济模式不是一件容易的事，任何新的行业都要经历一个筑底的过程。就拿汽车行业来说，在初始阶段，冒出了一大批生产厂商，一段时间过后，就只剩不多的几家。这些胜出者便是今天的成功者。

小苏兹伯格引用沃尔特·迪斯尼公司布兰·法伦几年前的一句话来作为注解。布兰·法伦说：“现在对人们解释网络的重要性，就像当年询问怀特兄弟他们是否知道今天空军的威力一样。我们总是难以判断一项科技成果在未来的应用情况，就像工业革命的来临，其影响力五十年后人们才真正理解并习惯。”

小苏兹伯格坚定地指出：尽管有种种疑问，数百亿计的资金毕竟投入了这个“缥缈的数字之梦”，这些投资是否都打了水漂？互联网的潜力是无限的。它已经改变了人们工作、生活、旅行、购物、交流和学习的方式。随着宽带技术的发展，网络优势的脱颖而出更是指日可待。我相信我们会在这场高风险的竞争中赢得越来越多的用户。

“《纽约时报》从来就不是一个先行者”

《纽约时报》的继承人记性很好，或者说很记仇。小苏兹伯格清楚地记得 2000 年某期《产业标准》杂志（The Industry Standard，中文版名为《数字财富》）曾这样



写道：“《纽约时报》公司从来就不曾是一个先行者。”他对此作出回应时，有保留地表示：从某种意义上说，这种说法没错。

的确，《纽约时报》作为美国报业老大，是有惰性的。20 世纪初，《纽约时报》创始人阿道夫·奥克斯曾有机会对一家新开办的公司进行投资。但他的决定是放弃，因为该公司所经营的业务与《纽约时报》主业相去甚远。那家公司的名字是可口可乐。

1922 年，麻省理工学院（MIT）一名研究用电话线路传输图像的工程师加盟《纽约时报》。《纽约时报》立即将这项新技术运用到在美国及欧洲的下属分支机构。后来，《纽约时报》还由此获得了多项专利。1959 年，《纽约时报》仅以 100 万美元的价格将此项技术卖给了 Litton Industries 公司。《纽约时报》做梦也没有想到，由此项技术发展出来的传真机最后竟有那么大的市场潜力。

二战以后，电视行业蓬勃发展，美国政府指名由在业内建立了卓越声誉的《纽约时报》在纽约开办一家电视台。《纽约时报》的管理层觉得这不是自己的主业，谢绝了这个机会。

在《纽约时报》150 年的历史中，这样的事例还有不少。但显然，小苏兹伯格并不愿意接受“《纽约时报》公司从来就不曾是一个先行者”这样的评语。他接受采访时说：这些都是事实，但我想提醒大家一点，在 1896 年的纽约有 17 家英文日报，而今天只剩两家半了。尽管《纽约时报》曾有过许多失误，我们总能够去适应、改变或跟随我们的读者。我们从 17 家日报中实力最弱的一家，最终发展成了世界首屈一指的日报。

小苏兹伯格没有言过其实。《纽约时报》是有“适应”能力的。资料显示，1986 年至 1996 年十年间，时报最高管理层对报纸进行了一系列重大改革。时报制定了一个十年计划，其中的主要内容包括：创立一种六大版块内容组成的彩版日报形式；组建新型的印刷与发行体系，引入相关的先进设备；达成具有里程碑意义的用工协议；在波士顿和华盛顿建立地方版。

为了这一系列改革，《纽约时报》不得不抛弃墨守成规的做法，改变管理理念，改变企业文化——在过去，对变化的恐惧和等级制度总是影响着《纽约时报》的决策。小苏兹伯格对此有一个评述：《纽约时报》这十年间的改革是成功的，时报由此建立了一种新的氛围，鼓励自己常常质疑自己的所作所为。同时，一系列新的理念让时报的管理层与员工学会了如何将此进行到底。这一切的结果使《纽约时报》拥有了一个能够很好适应变化的新组织。他的意思似乎是，如果说此前的《纽约时报》“从来不是一个先行者的话”，此后，情况改变了。

走向互联网

在网络时代,《纽约时报》试图改变自己的形象,试图做一个先行者了。十年计划完成后,已经完整接手《纽约时报》的小苏兹伯格自我感觉良好。报社事业得到了发展,利润也不断增加。就在这一年——1996年1月,《纽约时报》开出了网络版。这在美国不算早,但也不晚。

雄心勃勃的小苏兹伯格认为,公司只有报纸一种产品远远不够,必须广义地理解《纽约时报》的能力:通过各种渠道向充满期待的受众提供高质量的新闻。

《纽约时报》将这种新理念称之为“受众至上”战略。根据市场调查,《纽约时报》在美国本土拥有几千万读者,在全球范围的读者数量虽然难以统计,但业内均认为是一个庞大的数字,因此如何更好地与读者交流就摆到了《纽约时报》的议事日程上。

小苏兹伯格认为:“我们增加版面、建立地方版、套色,都是为了与主流读者的需求达成一致。我们曾错误地将互联网技术理解为‘非营业性技术’,或‘具有破坏性的技术’。为什么这么说呢?很简单,《纽约时报》印刷版每份1美元,周末版是4美元,而我们的网络版却是免费的。如果从发行收入这一角度考虑,不难理解,我们的读者如果抛弃印刷版跑到网上,是对我们经营计划的彻底破坏。”

根据任何一个企业管理的传统理论,把客户从高利润的地方带到目前还看不到回报的新业务中去,都是一件很愚蠢的事。从这个例子中,就可以看到新旧经济之间的巨大冲突!但是,小苏兹伯格仍然决定一搏。在美国的主流媒体中,《纽约时报》网络版是走在前面的。与此同时,《纽约时报》还积极投资其他的网络媒体,比如,与美国其他八大报业集团共同组建新闻网站“新世纪网络”(New Century Network),投资财经网站TheStreet.com。NCN很快宣告失败了,但TheStreet.com在相当长一段时间内是极为成功的投资,其账面增值高达几十倍。不过,对TheStreet.com的投资作为战略投资,《纽约时报》并未想过套现。只是在纳斯达克全面低迷之时,为了集中资源全力建设《纽约时报》网站,公司才以平手抛售,将资金转投时报网站。

与几乎所有传统媒体一样,《纽约时报》在网络上犯了许多错误。小苏兹伯格相当坦率:“到1999年初,我们在网络领域的努力已经初现失败。何以见得?我们几乎所有的网络尝试又重回到了传统业务的基础上。来自传统业务和新业务的高层领导们不得不坐到一起,对如何管理网站信息、如何管理品牌等问题各抒己见。”

1999年2月,《纽约时报》召集25名新闻和业务高级主管举行了一次专题研讨会,主题是“数字市场路在何方”。外界的有识之士也提出了建言,他们指出,如果



不能专注于组织结构、财务和产品的改革,《纽约时报》就很难在网络领域有所发展。在这次研讨会上大家达成了共识:《纽约时报》网站需要由网络专业人士、以网络的速度、网络的方式来指导,要用网络资源来武装自己。

这是《纽约时报》决策层面对的一个关键时刻。《纽约时报》决定建立一个“鼠标加水泥”式的独立而有力的个体。时报公司组成了六个工作组,专门负责《纽约时报》及其网络版的产品开发、营销、管理和内部协调等各项事务。公司内部一致认为,如果这个实验能成功,那么这种模式就能成为今后的典范。

这些工作组直接对由公司首席执行官和执行总编辑等高级官员组成的“数字领导委员会”负责。时报免去了工作组组员们原来承担的编辑等日常工作,以便他们有足够的投入新的工作。然而,冲突和争论还是不可避免。传统业务和新业务的矛盾很快出现了。最后的共识是,把纽约时报集团旗下的所有的互联网部门合并成一个新的独立的公司 **New York Times Digital (NYTD)**——纽约时报数码公司。这也是一个艰苦的过程,《纽约时报》集团旗下的《波士顿环球报》网站 **Boston.com** 不再对《波士顿环球报》直接负责,《纽约时报》网站 **NYTimes.com** 不再对《纽约时报》直接负责。完成这一合并之后,数字领导委员会决定,新部门必须在实现网络使命的道路上享有广泛的自由,包括他们的日常工作内容。在管理上,纽约时报数码公司实行自主的方式,公司内部一致认为,如果用条条框框规定下来的话,新旧业务之间的矛盾又会升级。

试图将《纽约时报》带到一个更高境界的小苏兹伯格此时表现了自己的铁腕:“期望成功预计将会碰到的难题,并全部预先将难题一一解决,实在是愚蠢之举。我们没有这样做,而只是在现有的业务与新闻结构上达成一致。首先,我们让这个新的网络部门确立了自己的使命——要与整个纽约时报公司的核心目标和价值观一致。第二步,新部门(NYTD)直接向总裁和 CEO 负责。让公司各方面能够紧密合作的原因就在于,我们的目标明确,分工清晰。NYTD 代表了一种全新的组织结构,把报纸的传统智慧和网络的优势很好地结合起来。”

事实上,小苏兹伯格在说到 NYTD 时,有选择地漏掉了一个十分重要的细节。那就是,组建 NYTD 的出发点是为了让这个公司在纳斯达克上市。当时,纳斯达克正处于强劲的上扬时期。但是,《纽约时报》这次又失算了,他们慢了半拍。2000 年上半年开始,纳斯达克即开始持续的似乎是无休止的下滑。NYTD 上市圈钱的梦想破灭了。

收获的欢欣

小苏兹伯格喜欢比喻，日前在接受美国《编辑与出版人》杂志记者采访时，他说：“不久前，互联网上的人口密度还很稀少，与怀俄明州相似，但目前网络人口密度已接近曼哈顿了。这对我们来说是个好消息，我们有许多在人口稠密地区经营的经验。我们的网络用户正在急剧增长，这归功于我们良好的品牌信誉，为公众提供可靠的、高质量的信息，这也是我们在网络领域的竞争优势。”

资料显示，《纽约时报》旗下最大的网站，**NYTimes.com**，取得了引人注目的成绩。目前这个网站拥有 1600 万唯一注册用户，并正在以每月 50 万的速度增长。其中 80% 的用户来自纽约以外，20% 为国外用户。为此，《纽约时报》在 2001 年 2 月任命了一名常驻欧洲的副总裁，专门负责国际业务。**NYTD** 和 **NYTimes.com** 因此成为了全球品牌。

著名的网络调查公司 **Media Metrix** 的最新统计显示，**NYTimes.com** 已成为网上最大的报纸品牌。2001 年 11 月，《纽约时报》在总统大选之后做了一个综合报道，吸引了 650 万唯一访问者和 1.78 亿页面浏览数。2001 年《纽约时报》又有新的突破，1 月份的不重复访问者为 700 万，注册用户新增 60 万。

1912 年泰坦尼克号沉没，《纽约时报》第一个向全世界传达了这条令人震惊的消息。在网络时代，《纽约时报》也不甘落后。小苏兹伯格宣称：“我们的快速与准确性是无人能企及的。我们的用户数量正是在这样的基础上激增的。现在人们普遍认为，要想知道最新的消息就该找《纽约时报》，他们可以通过很多渠道，当然，最快的莫过于上《纽约时报》网站。”

《波士顿环球报》网站 **Boston.com** 也是《纽约时报》的王牌之一。从页读数上说，它是新英格兰地区，也是全美最大的地区性站点。今年 10 月 **Boston.com** 将迎来它的 6 周年纪念日，这在网络世界算是相当长寿了。

《纽约时报》网络策略的核心是“鼠标加水泥”模式，也就是网上网下相结合模式。这种模式对于《纽约时报》网站的发展起到了积极的推进作用。其中的具体内容包

一、鼓励销售人员将客户引到网上，即凡购买印刷版广告位的客户都有同时折扣购买网上广告位的机会。将近三分之二的客户认可了这种做法，如今 **NYTD** 25% 的广告收入来自印刷版分类广告。

二、使客户在印刷版和网络版享有同样的曝光机会。奢侈品零售商 **Tiffany** 自 1924 年起就是《纽约时报》的忠实广告客户，每个工作日它都在时报的专门位置刊登广



告。于是网站在 **NYTimes.com** 上特别留了一个类似的广告位给它，这对 **Tiffany** 的企业形象具有正面的意义。

三、“鼠标与水泥”模式并非一条单行道，传统业务同样可以利用网络的优势。**NYTimes.com** 和 **Boston.com** 分别为各自的印刷版报纸带来了 50000 和 8000 位订户，使网络成为廉价又有效的宣传手段。对一个企业来说，网上网下的互相扶持在未来会成为一条健康发展的道路。

四、《纽约时报》宣布与 **NewsStand** 公司建立了合作关系，由 **NewsStand** 每天为《纽约时报》制作一个可供下载的完整电子版。这是一个网络 and 传统印刷的混合体，包含了印刷版的所有内容和版式（新闻、图片和广告等）。用户可以将原汁原味的报纸下载到自己的电脑上阅读。这个版本的潜在用户包括许多无法及时阅读印刷版报纸的海外读者、旅行者、学生、教师、集体订户、视力不佳者和军人等。这项新业务令人鼓舞的一个方面是，它是收费的，同时，其发行量与收入，同步计入《纽约时报》印刷版的发行量与总收入之中。

对于 **NYTD** 的前景，小苏兹伯格信心十足：“尽管目前网络这一块还只占我们收入来源的很小一部分，但在将来的发展中会起到决定性的作用。最近，纽约时报公司被《财富》杂志列为全球出版行业最成功的企业。我想，获得这个称号的很大原因离不开我们在网络方面所做的努力。毋庸置疑，互联网将继续成为成功的平台，纽约时报公司会在前进的道路上充分利用网络的优势。”

谁将成为 21 世纪传媒赢家？

纽约时报公司曾宣布其网站将在 2002 年赢利，小苏兹伯格仍坚守这个承诺。但是，在这个“网络的冬天”，如何赢利？如何增加收入来源？

小苏兹伯格表示，《纽约时报》的成功将来自“鼠标加水泥”模式下的正确市场定位。为了增收，《纽约时报》的网络分支纽约时报数码公司有几步可以走：可以推出更多人们愿意付费的内容；可以从历史资料、填字游戏等王牌栏目中收取费用等。时报数码目前正在着手改版，以适应新的需求。时报数码的口号是：用更低成本创造出更高质量的产品与服务。

对于网络会如何发展，人们现在拥有的只不过是猜想。2010 年的信息消费者有哪些需求？五个媒体公司主管会给出五个不同的答案，而如果你问一个 12 岁的小孩，他或许会给出更接近事实的答案。

小苏兹伯格在达拉斯面对数百位美国传媒业——来自传统媒体与网络媒体的大

亨们发表演讲时充满激情地表示：我们无法预知未来，但可以创造未来。纽约时报公司已度过了网络泡沫破碎后所经历的彷徨期，目前已恢复了平静。但历史经验告诉我们，变化是绝对的，我们会持之以恒地接受新技术和新变化的挑战。在一个公司内网上网下两种商业模式同时并存，是对我们的智慧、创造力、耐心和意志力的巨大考验。只有理解了这些事实，我们才能致力于最终目标——加强与全世界受众的紧密联系，为他们提供超值的产品与服务。这一点常常被一些同行忽略。只有用户最清楚：信息并不等于知识。信息并非力量，知识才是力量。

小苏兹伯格的结论是：“只有那些可以持续为人们提供知识的公司，才是 21 世纪媒体行业的真正赢家。”

其实，《纽约时报》卖的并不是报纸，他们卖的是新闻，是信息与知识。这种信息与知识，是以纸张、胶片为载体，还是以无线电波、直播卫星、互联网络为媒介，无关紧要。重要的是，必须应用最新的技术手段，多渠道地销售信息与知识。

这个道理小苏兹伯格懂了（他的前辈们可不懂），默多克十分明白（新闻集团旗下包括众多的报纸、有线电视网、直播卫星电视网），斯蒂夫·凯茨与列文已经在做了（全球最大的网络媒体公司与全球最大的网下媒体公司已经完成了合并）。在中国，实践方面虽然相对滞后，但是理论、模式的概括能力毫不让人。tom.com 的王先先提出的“跨媒体平台”，西方媒体早就在打造了，但是，正式提出这一概念，并将其定位为网络时代引人注目的商业模式，恐怕王先生还是第一家。王先生本人认为，这是他带给 TOM 的最大礼物。

在今天断言谁将成为 21 世纪传媒业的真正赢家，还为时过早。但可以肯定的是，21 世纪媒体行业真正的赢家，一定是那些在“跨媒体平台”上以先进的理念、先进的手段，高效地销售小苏兹伯格所谓的“信息与知识”的巨人。不过，他们都会是谁呢？

2001 年 4 月 30 日

网络传播规律有哪些？

为什么传统媒体出身的网络媒体，反而没有特别的作为？
在网上，为什么独家新闻似乎退化成了锦上添花的装饰？



一口气读完张翼南兄的力作《探究网络媒体的总体形态》，感慨颇多。张兄开出了一张共十个问题的清单，希望大家一起来思考。网络媒体建设，的确面临着一个“埋头拉车”与“抬头看路”的问题。如果不解决方向问题，《明日报》式的失败还可以不断地重复。

张兄的十大问题，换一个问法也许可以是这样：网络传播规律主要有哪些？

为什么没有强大编辑记者阵容的门户网站新闻中心影响力不断强化，为什么传统媒体出身的网络媒体，反而没有特别的作为？有人从中国传媒的角色定位出发，认为这是由于中国传媒及其所兴办的网站本身的局限，导致了这样的结果。我并不认同这种说法。欧美的传统媒体网站，在门户网站面前，同样没有什么大的作为。欧美传统媒体兴办的几乎所有的门户网站，都已寿终正寝。这又是为什么？

传统媒体网站的发展相对滞后，从根本上讲，不是因为意识形态或者其他什么相关的原因。在明日报关门后，各界人士提出了许多解释。但是，都难以令人信服。不少朋友约我写讨论《明日报》败因的稿子，我都谢绝了。因为，我没有闹明白。《明日报》为什么失败，我无法以令人信服的方式，提出自己的意见。我连自己也没法说服。

一眼看去，《明日报》失败的原因是显而易见的：市场不成熟，商业模式不合理，操作者实施过程中的决策失误，资金的缺乏，产业的总体低迷，等等。所有这些原因，都为《明日报》的失败作出了贡献。但是，我相信，这些原因，都不是根本的原因。当然，其中的每一个原因，都可以将《明日报》置于死地。但是，那些原因不是根本的原因。在网络上摸着石头过河的网站，哪一个没有这些问题？

根本的原因是什么呢？我不知道。我只知道，那个原因的名字叫网络传播规律。但是其具体的内容，我不知道。或者说，不很清楚。

《明日报》手中的网络传播规律更多一些呢，还是奇摩、新浪更多一些？从结果看，我更愿意相信，新浪、奇摩、雅虎、AOL 的运作方式，比一些传统媒体网站，包括《纽约时报》、迪斯尼、新闻集团、原时代华纳（Pathfinder.com）等更接近于那个规律。

那个规律究竟是什么呢？我目前没有能力概括。这是一个一直困扰着我的问题。在网络实践方面走得较远的西方媒体，应该在这方面有较多的心得。但事实是，欧美的新媒体人与传统媒体的从业者，同样相当迷茫。你看一看欧美的传统媒体网站的窘境，以及西方纯网络媒体网站的无奈，看一看西方新媒体学者的一脸迷茫，就可以明白。他们也不知道规律是什么，应该怎么走。大家目前正在做的都只是盲人摸

象的工作。虽然这些工作今天看起来幼稚，但没有这些摸索，又何从打造成熟？也许，当我们认真地研究张翼南提出的十大问题后，答案会日渐清晰。

据说，第一个电影特写镜头出现时，曾让不少人心脏病发作。那的确是一个很恐怖的经历。但是，导演与观众都在学习过程中接受了大特写以及其他种种技法与语言。

新媒体也一样。

我一直认为，真理是简单的，规律是简单的，传播规律同样也是简单的。根据我的观察，网络传播规律中的某一条，可能是十分重要的一条，也许在整合与原创之间的某个地方。

我不敢肯定，整合战胜原创，是不是网络传播的规律之一。但是，这一点给我的印象太深刻了。如果让我来凭着直觉罗列所谓的网络传播规律的话，我愿意首先将此作为第一条。整合，而不是原创，是目前网络传播的最强大的利器，也是所有作为新媒体而成功的网站的最重要的特征。

这与传统媒体几乎是背道而驰的。一家任何形式的传统媒体，如果没有原创，根本无法立足。当然，也有例外，比如美国《读者文摘》的巨大成功，与上海《报刊文摘》曾经的辉煌。但是，如果你读一下《读者文摘》华莱士夫妇的传记《**Theirs was the Kingdom**》，你也许不会觉得《读者文摘》是“整合”的成功，也许你更愿意把他们的工作称为“原创”。

独家报道，永远是记者们共同追逐并为之而殊死搏斗的情人。每一个敬业而有激情的记者，都会为了一条独家新闻，一组特别报道而热血沸腾。那是对他的工作的最高奖赏。但是，在互联网上，独家新闻并不是可以一锤定音的重拳。在网上，独家新闻似乎退化成了锦上添花的装饰。为什么会这样呢？这是值得认真研究的。

重视原创的台北《明日报》赢得了口碑与尊敬，但最终退出了舞台；重视整合的奇摩虽然没有自己的有品牌的新闻与评论，但是，他们在台湾地区网民心目中是第一新闻站点。北京新浪在大陆地区同样如此。作为原创、整合的站点，明日报与奇摩、新浪在自己的定位方面都是成功者。但是，谁的成功更具商业价值？

新浪、奇摩之所以为新浪、奇摩，《明日报》之所以为《明日报》，有着许许多多其他的原因，不过，我隐约地觉得，重视原创与重视整合，可能是一个重要的分野。重视原创的同时又比较重视整合，重视整合的前提下，也比较重视原创，结果可能会完全不同。出牌顺序，不是一个技战术问题，而是一个战略问题。



在互联网上，无论你以什么形式“原创”，暂时都无法取得辉煌。哪怕你像《明日报》那样投入几个亿的新台币（其实并不很多），投入 300 位传统媒体精英。哪怕你拿出人们不能不肃然起敬的原创作品，比如，《明日报》《沙龙》、Slate.com、TheStreet.com、Chinabyte 等等曾经做的与正在做的。围绕着网络原创，全球的新媒体人已经进行了太多的实验，应该有一个结论了。应该看到，在网络发展的初级阶段——现阶段，从原创出发，可能不是一条现实的路子，不是一个科学、合理的方向。以原创为主导可能是在错误的时间、错误的地点所做的一件正确的事情。

这是詹宏志无法服气的。在詹宏志提出《明日报》思路及《明日报》开张之时，我分别写了两篇文章。两篇文章只有一个意思：出身于《中国时报》的詹宏志是一个令人尊敬的卓越的报人，他一直在赢，无论在网上还是网下。这一次，他很可能还是赢。在写这两篇文章时，我认为詹犯过的唯一一次错误是，在沙正治从新浪离职后，他主动中断了与新浪的接近于成形的合并方案。

显然，令人尊敬的詹宏志在《明日报》这一战役中错了。但是，他错在哪里？从他事后的表述看，好像他仍然不很明白。他仍然很不服气。我想，任何一个传统媒体出身的人，都不会服气：怎么一些技术精英主导的网站，就比媒体精英主导的网站，在新闻传播方面更具竞争力？

是不是，我们的传统媒体及传统媒体出身的精英，比如时代华纳的列文、《明日报》的詹宏志，恰好没有撞着网络传播的规律性的东西，而技术出身的杨致远，或者像斯蒂夫·凯斯这样宝洁公司推销员出身的营销天才，恰好撞着了昵？

我感觉，很可能正是如此。作为传统媒体及传统媒体出身的从业者，他的血液里奔涌的就是原创。对于整合，他们有着本能的偏见，我想，在互联网上这很可能是一种偏见，而且是一种很可怕的偏见。我本人就在 1999 年为《电脑报》写过一篇长篇述评，名为《叩问整合》。

不以成败论英雄，是一种十分高贵的姿态。但是，有时候，如果撇开道德方面因素的话，恰恰必须以成败论英雄。

在台北，为什么《明日报》失败了，而奇摩相当成功？被雅虎收购之前，奇摩已经处于赢利的状态。在美国，为什么时代华纳的探险者 Pathfinder.com、迪斯尼的 GO.com、九大美国顶尖报业集团共同组建的新世纪网络 NCN（New Century Network），以及业绩（非营业收入）骄人的沙龙 Salon.com 等都难望 AOL、雅虎、Excite.com 等站点新闻中心的项背？更可怜的是，Salon.com 被逼良为娼，走上了提供收费成人内容的死胡同：对于一个受人尊敬的由优秀报人主导的一流网站而言，

这的确是最后的疯狂。

原因有许多。但是，其中最基本的一条是立足于原创，还是立足于整合；是立足于高投入的原创，还是植根于低成本的整合，是以一己之力（哪怕你是时代华纳）对抗世界，还是整合出一个世界来对抗某一单个的个体？

当然，如果将网络传播规律仅仅理解为整合，显然过于简单了。但是，在网络传播发展的初级阶段，低成本整合可能是符合网络传播规律的模式，而高成本原创不是。

不过，原创论者不是没有翻身的机会。在网络传播发展的第二阶段，也就是在告别免费时代之后，以原创内容、独特服务为基础的增值服务收费概念深入人心之后，原创将成为运作的重点。简单地说，在免费一统天下的时代，整合的魅力是无法阻挡的；但是，整合不可能无往不利，当收费模式为人们普遍接受的时候，原创内容、独特服务将帮助站点走向明天。这是不是意味着，那些注重原创的站点，如果不像《明日报》那样关门，而是“活着”，将在收费概念深入人心之际，找到青春？不仅如此，也许通过整合崛起的站点，最终也将不得不以“原创”为旗帜来二次创业。事实上，整合站点早就已经在整合的过程中做着低调而可观的原创工作了，就像原创网站也早就在做着整合工作了。这方面的例子比比皆是，不必一一列举。

历史，有时候充满了讽刺。有时候，我们不能不问自己一些在某一个时间点上可能无解的问题，比如：网络传播规律有哪些？这些问题，若干年后，可能根本不是问题。

2001年5月28日

博客论

未来有一天，我们的孙子会不会问：爷爷，博客大革命时，你在干吗？

每个记者都有把采访所得但没有见报的内容存放到博客的习惯，是什么情景？

2002年美国独立日，也就是2002年7月4日《华尔街日报》记者佩姬·努南（Peggy Noonan）在一篇激情洋溢的文章中写道：经历了911的美利坚，依然阳光明媚；阳光依然照耀着所有美国人，无论他是警察、消防队员还是果农或者癌症研究者，无论他是地方牧师、电视喜剧演员或是“博客”。



“博客”是谁？按照佩姬·努南的解释：博客是每周 7 天，每天 24 时运转的言论网站。这种网站以其率真、野性、无保留、富于思想而奇怪的方式提供无拘无束的言论。不过，在本文中，“博客”作为名词既指此类网站，又指做此类网站的人（blogger 或 weblogger），同时，作为动词，又指制作此类网站的行为（to blog 或 blogging）。

追光中的博客

博客显然还是一群陌生人，无论是对于美国人还是中国人来说，基本如此。不过，在美国，博客正在追光中大步走向大众，否则无法解释佩姬·努南为什么在独立日的歌德文章中故弄玄虚，又紧接着加注。

还是《华尔街日报》记者，杰瑞弥·沃斯塔夫（Jeremy Wagstaff）在佩姬·努南之后一星期（7 月 10 日）又来讨论了一次博客。这一回，杰瑞弥·沃斯塔夫更为煽情。他在《博客教程：办一个博客网站你需要拥有什么》一文导语中设问：“有一天当你的孙子坐在你的膝头，睁着迷人的大眼睛直视着你问：爷爷（或者奶奶），‘博客大革命’（Great Blogging Revolution）时，你在干吗？”

这问题可不好回答。也许孩子们不会这样问，杰瑞弥·沃斯塔夫自我解嘲说：但多了解一点博客不会有错。在这一点上，我们与他意见完全一致。在进一步了解博客之前，先让我们以博客的方式来了解一下美国的主流媒体是否已经注意到或者是如何注意博客一族的。

2002 年 5 月 13 日，《新闻周刊》的特稿标题耸人听闻：《博客将杀死传统媒体？》。在经历了网络的自由落体运动之后，仍然有许多人无法改变喜欢为传统媒体算命的习惯。CNN 对博客也关怀备至，2002 年 5 月 9 日，CNN 的报道标题是：《博客让网络日记更上台阶》，5 月 14 日 CNN 的另一个专题报道名为《博客观察：与博客对话》。与 CNN 齐名的默多克的福克斯新闻网 4 月 16 日则以《博客的销魂时刻（BIG TIME）》作了报道。

在网上稍事检索，你可以发现欧美几乎每一家英文主流媒体都在追捧博客。

《纽约客杂志》“假如你是博客：如何将你的生意、男友和生活上网”（2000 年 11 月 13 日）；

《纽约时报》《博客入侵》（2000 年 12 月 28 日）；

《华盛顿邮报》《博客：生活中的日日夜夜》（2001 年 5 月 16 日）；

《连线杂志》《博客革命》（2002 年 4 月 5 日）；

在巴黎出版的《英文国际先驱论坛报》《博客让人畅所欲言》(2002年4月15日);
《Business 2.0》《博客族》(2002年4月15日);
《西雅图时报》《博客的多重角色》(2002年5月27日);
《连线杂志》《博客走向正统》(2002年6月6日);
《纽约时报》《博客断层》(2002年6月10日);
《美国新闻传播学评论杂志》《博客:网上起义》(2002年6月号);
《英国经济学家杂志》《传统媒体应该拥抱博客吗?》(2002年7月4日);
《华尔街日报》《博客教程:办一个博客网站你需要拥有什么》(2002年7月10日);
《英国卫报》《博客之战》(2002年7月18日);
《美国信息周刊》《你今天博客了吗?》(2002年7月19日);
《旧金山纪事报》《博客正冲击主流》(2002年7月22日);

美国全国广播公司与微软联办的 MSNBC 2002年4月15日发表了一篇专稿《博客趋向商业化》,很快,MSNBC自己也成了博客新闻的主角。《作家新闻》2002年6月21日的报道标题是《MSNBC发布每日博客专栏》。与此同时,英国卫报别出心裁地推出了英国十佳博客评比。而《Business 2.0》杂志2002年第五期则组织了一次讨论:“博客是网络的下一个杀手应用吗?”

不用再继续举例了。人们对于博客的褒贬不一,但欧美的几乎所有主流媒体都热情地参与了对于博客的报道。对于博客视而不见,在这些媒体主管看来形同失责。美国最著名的独立网上杂志《沙龙》在其评论《用好博客》中指出:博客的未来并不在于是否《把纽约时报》拉下马来,他的未来在于使自己成为一种发掘网络无限链接能量的力量。忽略这样一种力量,也许会是一个错误。

博客究竟是谁?

《纽约时报》的大卫·格拉格这样描述博客的诞生:大约五年前,一些程序员尝试在网上推出超链接形式的日记,在网上张贴他们自己的技术层面的思考心得与个人生活方面的休闲内容。这引起广泛关注后,他们为那些技术门外汉兼网络热衷者开发了现在广为使用的博客网站简易维护工具,形形色色的博客网站就此悄悄繁荣起来。

就这么简单。不过,大卫·格拉格其实选择性地忽略了,在程序员之前,博客网



站已经存在了。

人们一般认为，博客起源于网上浏览者在网上发现了有趣的内容，互相用电子邮件等方式交流通报。这些信息经过有心人有意识的整合，就发展成了博客的雏形。

博客网站主题不同，形式各异。但我们可以把博客大致分为两类，即主题性博客与事件性博客。主题性博客居绝大多数，相关主题包括电视节目、计算机语言、新闻、法律、政治、特殊文化等数万种，人们干脆把博客叫做网络日记。事件性博客，就像《圣荷塞水星报》制作的 Y2K 博客，记载公元 2000 年以后每小时、每天所发生的事情，也有相当的市场。

事实上，很难给博客下定义，博客本身处在一个成长的过程中。通常它不过是一个个人利用相当便捷的免费维护软件运作的个人网站，网站中包含许多其他网站的链接及其他网站报道的链接。当然，对这些网站及报道富有个性的机智、幽默，有时难免无聊、无赖的简短评注是博客不可或缺的内容。

四年前，我在 Chinabyte 专栏中写过一篇稿子《互联网上的德拉吉王朝》（1999 年 5 月 27 日）。回头来看，文中的德拉吉祖孙三代正是典型的博客，而文中的一段描述正好勾勒了博客的基本轮廓：

“以崛起的新媒体为背景，麦特·德拉吉经过与克林顿的几度斗法，已经被公众熟悉。虽然最终没能将克林顿拉下台，但德拉吉这个名字已经给人太深的印象，以至在克林顿绯闻被人们淡忘后，大家仍然记着这个名字。”

“网上名人鲍勃·德拉吉，经营着一个名为 refdesk.com 的高访问量站点。这位谦恭长者恰好是那个更为知名的麦特·德拉吉的父亲。有一个叫格兰黛·德拉吉的老太太经营着一个名为‘德拉吉家谱’、致力于记叙德拉吉家族的历史的站点，这位老太太恰好是麦特·德拉吉的老祖母。而鲍勃·德拉吉的哥哥大卫·德拉吉，麦特的伯伯，也是网上的名人，他是《巴斯托沙漠快报》的记者（Barstow Desert Dispatch）。”

“麦特·德拉吉在网上以一个饶舌的、讨某些人喜欢、惹另外一些人厌烦的闲话专栏作家而闻名；而他的父亲，以一个‘网络图书馆长’而著称。作为一个生活在马里兰州的医生，鲍勃在 1995 年创办了 refdesk.com 站点作为消遣，时间大约与麦特创办他的新闻邮件差不多。他以在混乱的网络中‘创造并维持秩序’来描述自己的工作。”

“refdesk.com 像一个实用信息的虚拟超市，类似一个图书馆管理员的卡片盒。这个站点主要向人们展示各种网络资源。需要知道曼谷当地时间？需要法郎与美元的汇率？需要某种股票的行情？这个站点可以指引你去找寻你所需要的东西。这个站

点仔细地罗列了 400 多页的各种链接，从每一个美国报纸专栏到各种值得一读的散布奇谈怪论的站点。”

“鲍勃·德拉吉解释说：我不是雅虎，我也不想成为雅虎。雅虎罗列任何东西，我只罗列有用的东西，我只给那些人们要用的站点作索引。我不知道有什么站点像我的站点。我做的是要在网上建立一个实用的索引系统，虽然这听起来有点不可思议与不切实际。实际上，我做的不过是：实用、方便。”

“他的站点的确是实用而方便的，站点每天吸引大约一万五千用户来访。鲍勃相信其中许多人来自中学、大学，他们把他的站点当作了某种形式的网络门户。”

德拉吉老爸的 refdesk.com 与德拉吉小子的 drudgereport.com（《德拉吉报道》）有着很大的区别，比如，refdesk.com 每天访问者只有几万人，而《德拉吉报道》每天则有四五百万人。但两者有不少共同点：他们都是个人网站，都是博客，都以自己的个性赢得了尊敬，并且历经互联网上的腥风血雨，健康地活着。

《圣荷塞水星报》科技专栏作家丹·吉尔默也有一个著名的博客，[eJournal](http://eJournal.com)。他的博客内容为自己工作的幕后情况。他简述一些未能写入自己专栏的事情，告诉读者他正在做什么、下一个专栏的主题，同时响应读者的问题，并推销他在网站 SiliconValley.com 的另一个专栏。

丹·吉尔默告诉记者：[eJournal](http://eJournal.com) 只是个实验，他想看看网络究竟能做些什么。他说：我们至今仍在猜测包括博客在内的互联网是什么，不是什么，这是互联网相当有趣的部分。在他看来，博客（作者）是博客网站的核心，而围绕着博客，博客与读者、读者与读者间多重对话的管道自然形成。

另一位具有很高知名度的博客金·罗曼斯科（[Jim Romensesko](http://JimRomensesko.com)）认为：博客使得新闻工作者脱掉外套，更轻便地展现新闻机构轻松的一面。他认为，在博客网站中，博客作者的个性，扮演着最重要的角色，因为这决定着读者与他互动的紧密程度。一次他在自己的博客网站中发出消息说要从明尼阿波里斯搬到芝加哥去，半小时内他就接到几个读者来信，向他介绍几个他可能喜欢居住的社区。他的读者对他很了解，因为他的博客在展示自己的个性。

美国著名的新媒体评论家斯蒂夫·奥汀断言：博客这种形式肯定会成为新闻机构的主流，被广泛采用，虽然目前新闻媒体还只是口头博客革命家。以身试法而尝到了甜头的丹·吉尔默在接受记者采访时质疑新闻界为什么还不跳进这一领域。他说：新闻界没有投入地来经营博客网站，让人备感困惑。

我习惯性地 will 博客视为准媒体。事实上，人们基本上也将其定义为媒体。《新闻



周刊》一篇重头报道的标题就是《博客将杀死传统媒体？》。但是，我并不如斯蒂夫·奥汀那样乐观。传媒是一种大生产、大协作，博客只能是相应的补充。个人英雄不可能承担起大众传播的重任。当然，这并不意味着博客无足轻重。事实上，有先见之明的不少媒体已经开始尝试了种种试错实验。

MSNBC.com 最近推出了五个专栏作家的博客；微软出资兴办的网上杂志 Slate 也加入了一个政治类的博客。基督教科学箴言报网站也有几个博客。

美国的一些研究者，甚至建议给编辑部每个记者、专栏作者、摄影师一个博客。强制每个人维护一个博客，未必可行，但给每人一个机会，则是好做法。每个记者都有把采访所得但没有见报的内容存放到博客的习惯，会是什么情景？

新闻机构的记者与专栏作家，可以政经、证券、体育、娱乐等主题制作博客。记者收集采访新闻，总会多过印到报纸上或刊载在网页上的资料，博客正是多余数据的好出路。与此同时，媒体也可以推出“集体博客”，与其每位足球记者有自己的博客，不如全部负责报导足球的记者，联手共建一个博客网站。这可能对读者更有吸引力。

新闻机构为大众提供博客存放服务，也引起了人们的关注。《沙龙》杂志已经推出了这项服务。现在有很多的软件与现成的网上服务系统，用来免费或收费存放博客，Blogger 就是最大一家，据报道，现在有五十万以上的登记使用人。Blogger 虽然免费，但最近推出“专业”服务，每年收取 35 美元（试办期后就涨到 50 美元）。从目前美国博客人数，以及成长的快速，存放博客网站的服务的确是个不小的生意。

另一个有趣的尝试是为企业做博客服务，并收取比个人与非营利团体较高的费用，这可视作另一种广告收入，可以在报纸与网站上促销推广。

博客会催生一种成功的商业模式吗？天晓得。但作为一种非商业模式，博客看起来已经相当成功。

中国博客

按美国《沙龙》杂志的记叙，博客大约出现在 8 年前；也有人认为博客出现在 5 年前。这些考证没有给我留下什么印象。因为，无论是在 8 年前，还是 5 年前，都没有什么标致性的博客事件出现，可以拿来作为分水岭。事实上，也没有必要非得给博客验明正身，作 DNA 解析。业内基本一致的意见是，博客在 2000 年兴起，成为一个热门概念，从 2001 年开始变成主流。

作为一个网络从业者，回顾网络业的发展，我真正感觉到博客力量的出现，在

1998年，不过，那时还没有博客概念，甚至还没有 **blog** 或者 **web blog** 概念。我所知道的第一个博客是麦特·德拉吉以及他的《德拉吉报道》。德拉吉以及《德拉吉报道》率先揭露克林顿总统的性丑闻，并在大约整整半年时间内，引领美国的“舆论导向”，在新闻史上创下了一个个人网站长时间设定社会焦点话题并使传统主流媒体蒙羞的先例。

博客，其实已经有一把年纪了。奇怪的是，博客有了中文名字，并堂而皇之地进入中文网络世界，被上纲上线为“博客文化”，还是方兴东、王俊秀近日推出的“博客中国”（blogchina.com）。这是国内第一个阐明理论、旗帜鲜明走博客路线的网站。

从信达角度讲，两年前，一位台北的新媒体评论家将其翻译为“型录”，比博客要贴切得多。此公也尝试着预言这种在英文世界里十分吃香的网络自娱方式，在中文世界里也必然蔚为大观。但他显然说早了。在台北网站“雅虎奇摩”中输入型录二字，搜得的竟然没有一条与 **BLOG** 有关。博客的命运是否会比较好一些呢？

用我的标准评测，我一直认为中国早就有了自己的博客（**BLOG**）。只不过，他们当时不叫博客。甚至他们本身并没有意识到自己是博客（**BLOG** 或者 **BLOGGER**）。作为一个整体，他们根本不为人所注意。与方兴东有“一箭之仇”的经济学人薛兆丰有一个名为“制度主义时代”（stevenxue.com）的个人网站，就是典型的例证。那个网站不仅收罗了薛本人新近发表的所有文章，而且还收罗了一些他所推崇的人的文章，比如张五常。在张五常火遍内地之前很久很久，薛就在他的博客中向人们引荐张五常了。

我不知道薛在推出自己的“制度主义时代”时，是否受到了 **BLOG** 的影响。我更愿意相信这是一种自发的选择。因为，博客及博客文化本身，就是一种自主的选择，只不过英雄所见略同，他们在互联网上几乎同时选择了大致相同的方式来自我表现。实在没有比这更好的张扬个性的方式了。

至于中国新闻传播学评论网站（cjr.sina.com.cn）上草创于1999年的大洪视点、老魏说法、新媒体观察等也都是典型的博客概念网站。中国证券分析师们的工作室或其个人网站，都具有明显的博客倾向。

在中国，博客与一般个人网站站长不同之处在于，他们几乎都是专业的，几乎都是深沉的，几乎都是自以为是地肩负使命的。但是，一个本质的特征是，他们都是个人的。个人创意、个人视角、个人维护、个人欣赏的个人交响音乐会。

我们不必夸张博客。博客是否将杀死传统媒体的夸张设问，只不过是一些记者（《新闻周刊》的资深记者与编辑也不能免俗）提升自己稿件的影响力、捕捉更多眼



球的并不高明的招数。

但是，你决不能因此而小看博客。博客不可能成为杀死大众媒体的大众媒体，但是它显然是大众的媒体，是大众自己的媒体，是自产自销自己意见的媒体。没有或者没有显性商业动机的博客们赋予了博客强大的人文力量。

顺便说一下，在互联网上，许多融资数亿美元的网站蒸发了，但是，一批博客及准博客们仍然活着。四年前，我在 **Chinabyte** 专栏中着力介绍的几位博客（以今天的标准来观照）仍然活得很好。他们包括航天工程师伦帝·卡辛汉姆（thisistrue.com）、牧师拉夫·威尔森博士（wilsonweb.com）、礼品店售货员麦特·德拉吉（drudgereport.com）、“图书馆管理员”鲍勃·德拉吉（refdesk.com），等等。

希望他们走好。中国的博客，同样。

2002 年 8 月 30 日

博客：个人出版 2.0（《博客》代序）

博客曾以怎样的方式让传媒巨头们闹心？

以开放的新技术武装起来的个人，如何充分、即时、强势地呈现自己的意见？

1997 年，《纽约时报》集团的掌门人小苏兹伯格在芝加哥主持美国报业协会发行人年会，他在引见比尔·盖茨作主题演讲时，以一种玩笑的方式，夸张地表现了自己以及报界对这位新技术巨人的恐惧。当时，互联网业正处于狂飙突进的高潮期，以小苏兹伯格为代表的报界巨头们对于比尔·盖茨满怀敬畏。事实上，这些新闻业巨子敬畏的并不是比尔·盖茨的财富，他们本身的积累已经使自己对于财富的感觉数字化，或者说钝化了。他们敬畏的是比尔·盖茨所代表的新技术力量。他们不知道的是，比尔·盖茨将利用手中掌握的新技术多快、多狠地改变传媒业版图。

几年之后，比尔·盖茨看来对媒体业已经不再构成威胁了。美国在线时代华纳联姻的悲剧，也让人们长出一口大气：新技术的领军人物并没有借着某种不可知的力量席卷传媒业。就像 **SARS**，在人们的警觉之中，溃散得比几乎所有的人想象得都快。

但是，比尔·盖茨与史蒂夫·凯斯在传媒业的挫折，并不意味着小苏兹伯格们从此高枕无忧。恰恰相反，博客（**BLOG**），一个新技术催生的异形，又一次让小苏兹伯格坐卧不宁。时至 2003 年，著名的学院派博客金·罗曼斯科（**Jim Romensesko**）

率先在他的博客网站上揭露的《纽约时报》记者系列造假案“布莱尔丑闻”，使《纽约时报》，这个以全球新闻业良心自居的媒体集团，遭遇了前所未有的危机。这是不是意味着，与新技术巨人迥异其趣的新技术“小矮人”博客们将以这样或那样的方式让传媒巨头们闹心？

方兴东、王俊秀的《博客》，说得正是这样一个故事。一个开放的新技术催生开放的新媒体的故事。

他告诉我们，媒体的面前站着两类新技术挑战者：巨人比尔盖茨与史蒂夫·凯斯，以及“新生儿”博客。很难说，这两者谁更可怕。可能，博客也如同比尔·盖茨与史蒂夫·凯斯一样，并不可怕。

他告诉我们，博客的意义在于媒体的源代码开放。

暂时，我们还没有看到他所说的这一切。他在书中讲述的故事，还都是异域的故事。在国内，还找不出一个真正意义上的有力量、有业绩、有前途的博客来。这本书也不能提供，今天美国博客们的所作所为一定可以在明天的中国出现的理由。但是，我们决不能因此而白眼博客。博客也许最终不会成什么气候，也许三五年后，他们不再叫博客，就像个人网站已经不再时兴叫个人网站一样；但是，可以肯定的是，以开放的新技术武装起来的个人，将会充分地利用“开放源代码”即时地、强势地呈现自己的意见。

零成本、零技术、零时差、零许可、零编辑的个人意见平台，无论它叫个人网站，叫博客，还是叫其他什么名字，肯定会以这样或那样的方式影响、干预、骚扰、破坏社会。它可以是一种全方位的积极的建设性力量，也可以是一种毁灭性的破坏力量。而新技术提供的种种前所未有的可能，正在不断强化这样一种力量。对这样一种力量视而不见，是荒唐的。

国内新闻传播教科书中还没有博客（BLOG）一词。作为一种传播现象，博客还是一个有待认知的对象。方兴东的这本书，事实上是国内第一本研究博客的书，也是目前第一本从媒体视角研究博客的书。与国外众多博客研究专著相似，方兴东的博客研究也仍然是初级阶段的，基本如博客的定义，仍然存在不少可以争议之处。新闻有许多定义，翻开不同的教科书，可以找到不同的定义。但这并不妨碍人们认定、生产并消费新闻。新闻作为人们须臾不可或缺的产品，是一个具象的、感性的对象。博客也有许多定义。因为博客是广义新闻的提供者，身陷定义的谜团也就不足为怪了。

读方兴东的《博客》，你可以找到一种十分独特的对于博客的理解与定义。在这



里，方兴东赋予了博客血与肉。在方兴东的取景框中，你看到的并不一定是真实的博客世界，但你至少可以真实地感受到，博客存在着，博客正在以自己的方式参与展示、剖析甚至改造、破坏这个世界。也许博客在今天还是微不足道的，但是，作为个人出版的最新形式，或者说个人网站的较高形式，博客正在成长。

五年前，我在《《德拉吉报道》与崛起的新媒体》一文中引用了美国大众传播学者琼·杰尔曼在1998年7月21日写下的一句话：“未来，也许100年后，大学新闻学院以及令人肃然起敬的新闻奖将以现在在一些人看来‘声名狼藉’的网络记者麦特·德拉吉的名字来命名。而此时，CNN的拉里·金及彼得·阿内特等可能早已被人们忘却了。那时，德拉吉将被全世界的新闻学者与学生们作为研究对象。”

当时，我的观点是：“杰尔曼的预言大家可以置之一笑。德拉吉不必是一个杰出的记者、作家或者学者。他在历史上的独一无二的位置，奠基于这样一个事实：他较早地认识到了、并且全力发掘因特网这一崛起的新技术平台的巨大潜力。通过革命性的且十分便宜的、空前高速的信息采集与广播方式，德拉吉事实上展示了一种新的新闻样式。甚至他的最大声的批评者现在也被迫承认，德拉吉恰好利用了一种在新闻业引起巨大变革的势不可挡的力量。”

“如果十年前有人预言，借助于一台个人电脑，一个不知名的礼品店经理在好莱坞一间狭小的房间里能单枪匹马地聚集起比《时代杂志》更多的读者，能不断地播发震撼全美国的独家新闻，那么，这个人一定失去了理智。今天，这是现实。”

五年后，琼·杰尔曼教授的预言看起来显得不那么荒唐了，我也仍然愿意用这段话来表述自己对于德拉吉的观感，我更愿意用这段话来表达对于新兴的博客的观感。因为德拉吉恰好是一位公认的最强悍的博客，虽然他本人并不愿意被贴上博客的标签。在这一点上，他无能为力。以链接、评论其他媒体新闻及披露、追踪其他媒体因为种种原因不愿发布的新闻为主要经营模式的德拉吉，无法剔除自己身上的博客基因。正是这种基因，这种开放源代码，赋予了他力量。

事实上，博客虽然强大，但仍然常常是无能为力的。由新兴技术驱动的基于互联网的话语权的极度分散趋势，与以传统资本促进的传统的媒体工业的高度集中格局并存。这两种趋势，共同代表了媒体业的未来。高度集中的媒体集团不可能发展到一手遮天的地步。极度分散的个人出版，作为媒体工业的外延部分，也没有能力与媒体集团整体抗争。

源代码开放是一个具有高技术色彩的概念。媒体源代码的开放，其冲击目前也主要是技术层面的。开放的源代码也许会催生形形色色的“软件”，但是，这些软件

的正常运行，有赖于 HPC，高性能的计算集群；有赖于交互的各种协议的产生；有赖于平台与规则的再构。在此之前，博客所代表的开放的、个人的传播力量，要么无所作为，要么极具破坏性。

如果我们也用方兴东的类比来将软件业与媒体业相比较的话，软件业的源代码是平面的，媒体业的源代码是多维的。媒体业的源代码开放是一个高度复杂的系统工程。

比如，软件运行的环境，是计算机，最多是高性能计算系统 HPC，或者是基于网络的 PC、HPC 集群，也就是新近定义的网格计算。软件的运行环境基本上是物理的，只要遵守、绑定相关的网络与非网络协议、标准，软件就可以无障碍运行。在这里，协议与标准是隐性的，是后台的暗箱作业，在一个健康运行的环境中，你甚至感觉不到它的存在。这些协议与标准的确定，从来不是一场社会运动，从来只是技术层面上的角力，甚至只不过是几个新技术超人个人的神来之笔。比如，对于互联网的基本协议 TCP/IP 协议，你根本无法感知。源代码的开放，可以帮助解决软件与不同硬件之间的匹配，可以增进软件与软件之间的协同。源代码开放，几乎就是软件业开放的全部内容。

与此相比，媒体运行的环境是社会的。你几乎找不到一种可以抽象出来的包容媒体的物理载体。高速印刷机、大功率发射平台、无远弗届的卫星传送系统，或者，作为终端的电视机、收音机、报纸，等等，这些五花八门的物理通道，催生了五花八门的媒体样式。但是，所有这些通道与样式，毫无例外地必须遵守基本统一的社会契约、协议与标准。在自诩自由开放的美国，白宫、五角大楼可以以国家利益、国家安全为理由给媒体主管打电话，而媒体集团也会以国家利益为遮羞布，指鹿为马。

在媒体的运行环境中，物理环境、物理设备的意义降低了，协议（Protocol）、标准成了重点。在这里，协议与标准是显性的，是社会争议的焦点。当我们谈到媒体的时候，你不能不谈到一个国家的宪法及其中的言论自由条款。以美国为例，你不能不谈到第一修正案，以及形形色色的许可证制度。这一系列的许可，形同形形色色的防火墙，你无法回避。通常，这样的协议型的防火墙，比方兴东定义的涉及作者、内容、读者三者的开放的媒体源代码，更为复杂，更为至关重要。所以，在这里，方兴东讨论的博客促成的媒体源代码开放，是一种不完全的源代码开放，是媒体技术层面的源代码开放。就互联网环境而言，网络媒体的源代码是开放的，博客的崛起，是一个最好的注脚。但是，目前，网络媒体还只是传统媒体的延伸与补充，网络媒体的影响份额还相当有限，因此，所谓媒体源代码开放的意义，也就受到



了局限。但是，作为一个综合的媒体平台，网络最终将统一所有的媒体样式，所有的媒体最终都将进入网络传输，并以网络为主要的发布管道。无线网络以及网络广播、网络电视的兴起，暗示了这一潮流。当这样的一个统一的媒体平台出现在人们面前的时候，方兴东研究的媒体源代码开放的意义，才有可能完整呈现。开放源代码的媒体，仍然是不开放的。媒体的源代码开放，只不过使媒体更加平民化，只不过使话语权更为分散。不过，这种分散的趋势，与集中的趋势是同时存在的。

新技术催生的个人出版的地位将进一步提升，作为总体的个人出版的力量，理论上将是排山倒海的。这是科学与民主共同创造的光荣与梦想。但是，作为个体的个人出版，却是有限的。而个人出版基本只在概念上是整体的，个人出版永远只是个人的。他与作为大工业的媒体工厂（报纸、电台、电视台）不能用一个标准计量。而博客作为个人出版的最新形式，他的部分力量来自于传统的主流媒体，来自巨型的媒体集团。如果没有了这些媒体，博客无从生存。如果没有《新闻周刊》，德拉吉不可能有能力花一年的时间准确地捕捉到克林顿的劣迹。如果没有《德拉吉报道》首页上那密密麻麻的主流媒体链接，《德拉吉报道》根本不可能存在。

不能奢望博客会打破媒体的垄断格局。至少，不可能指望博客等新技术的代表力量，在短期内有能力改变这种格局。博客的局限，可能是本书较少着墨之处。而这种局限，也正是博客无法在媒体世界占据主导地位的原因。

小看博客不是聪明的举措；溢美或者恐惧博客，也不是理性的态度。博客可以让《纽约时报》的家丑在阳光下曝晒，博客可以给《纽约时报》沉重一击。但是，《纽约时报》仍然是《纽约时报》，修正了自己之后的《纽约时报》，仍然是美国乃至全世界不可或缺的声音。博客不能取代《纽约时报》。媒体是一个产业，是一个以协作、协同为特征的大工业。任何以为一台电脑，一只“猫”就可以颠覆次序，一劳永逸地打倒《时代》周刊、《纽约时报》的假想，都过于浪漫了。虽然在某些时候，某些地方，博客的确打倒了、还将会再次打倒《时代》周刊、《纽约时报》等，德拉吉与罗曼斯科已经证明了。同时，德拉吉与罗曼斯科也证明了，博客的边界与极限。《博客》向人们展示的，正是这样一种力量及这种力量的局限。

无论如何，源代开放之后的媒体世界，将比此前更为多姿多彩，更为不可确定。博客，将会伴随媒体巨人，在社会的、高科技的丛林中穿行很长一段时间。

2003年7月18日，原载《博客》，中国方正出版社

互联网实验室文库：打造 21 世纪的走向未来丛书

我们正处于互联网革命爆发期的震中，正处于人类网络文明新浪潮最湍急的中央。人类全新的网络时代正因为互联网的全球普及而迅速成为现实。网络时代不再是体现在概念、理论或者少数群体中，而是体现在每一个普通人生活方式的急剧改变之中。互联网超越了技术、产业和商业，极大地拓展和推动了人类在自由、平等、开放、共享、创新等人类自我追求与解放方面的新高度。构成了一部波澜壮阔的人类社会创新史和新文明革命史！

过去 20 年，互联网是中国崛起的催化剂；未来 20 年，互联网更将成为中国崛起的主战场。互联网催化之下全民爆发的互联网精神和全民爆发的创业精神，两股力量相辅相成，相互促进，自下而上呼应了改革开放的大潮，助力并成就了中国崛起。互联网成为中国社会与民众最大的赋能者！可以说，互联网是为中国准备的，因为有了互联网，21 世纪才属于中国。

互联网给中国最大的价值与意义在于内在价值观和文明观，就是崇尚自由、平等、开放、创新、共享等内核的互联网精神。也就是自下而上赋予每一个普通人以更多的力量：获取信息的力量，参政议政的力量，发表和传播的力量，交流和沟通的力量，社会交往的力量，商业机会的力量，创造与创业的力量，爱好与兴趣的力量，甚至娱乐的力量。通过互联网，每一个人，尤其是弱势群体，以最低成本、最大效果地拥有了更强大的力量。这就是互联网精神的革命性所在，这种互联网精神通过博客的普及，得以在中国全面引爆开来！

如今，中国已经成为互联网第一大国，也即将成为互联网创新中心。从应用和产业层面，互联网已经步入“后美国时代”。但是目前互联网新思想依然是以美国为中心。美国是互联网的发源地，是互联网创新的全球中心，美国互联网“思想市场”的活跃程度迄今依然令人叹服，各种最新著作的引进越来越同步，成为助力中国互联网和社会发展的重要养料。而今天中国对于网络文明灵魂——互联网精神的贡献依然微不足道！文化的创新和变革已经成为中国互联网革命最大的障碍和敌人，一场中国网络时代的新启蒙运动已经迫在眉睫。“互联网实验室文库”的应运而生，目标就是打造“21 世纪的走向未来丛书”，打造中国互联网领域文化创新和原创性思想的第一品牌。

互联网对于美国的价值与互联网对于中国的价值，有共同更有不同。互联网对于美国，更多是技术创新的突破和社会进步的催化；而对于中国，互联网对于整个中国社会的平等化进程的推动和特权利量的消解，是前所未有的，社会变革意义空



前！所以，研究互联网如何推动中国社会发展，成为“互联网实验室文库”的出发点。文库坚持“以互联网精神为本”和“全球互联，中国思想”为宗旨，以全球视野，着眼下一个十年中国互联网发展，期望为中国网络时代到来谏言、预言和代言！互联网作为一种新的文明、新的文化、新的价值观，为中国崛起提供了无与伦比的动力。未来，中国也必将为全球的互联网文化贡献自己的一份力量！

“互联网实验室文库”得到了中国互联网协会、首都互联网协会、数字论坛和浙江传媒学院互联网与社会研究中心等机构的鼎力支持。因为我们共同相信，打造 21 世纪的走向未来丛书是一项长期的事业。我们相信，经过大家的努力，中国为全球互联网创新做出贡献的时刻已经到来，中国为全球互联网精神和互联网文化做出贡献的时刻也即将开始，中国互联网思想的全球崛起也不是遥不可及。我们相信，随着互联网精神大众化浪潮在中国不断深入，让 13 亿人通过互联网实现中华民族全民复兴不再是梦想！

互联网实验室创始人、丛书总编 方兴东

附录

孙坚华口述历史

孙坚华，曾任《浙江日报》记者、《钱江晚报》记者，《钱江晚报》副总编辑、《浙江日报》信息技术处处长兼《浙江日报》网络版编辑部主任，主持创办浙江在线，是中国网络新媒体垦荒期，有影响力的研究者之一。

孙坚华也是中国最早的博客引荐者，参与“博客中国”的策划和创办，帮助博客在中国的引进。其完成的《博客论》，是国内第一篇系统、全面阐述博客革命的文章。在 Chinabyte 开设新媒体专栏，成为业界著名的网络专栏作家，是当时互联网界公认的最具影响力的新媒体评论家。

虽然给“博客”正式冠以中文名字，还是 2002 年完成的事情。但是在中国，最早关注、追踪并系统阐述“博客”现象的，是一直研究新媒体的孙坚华。他在 1998 年、1999 年的不少文章里已经开始涉及许多博客现象，而《博客论》是国内第一篇系统、全面阐述博客革命的文章。

1963 年 3 月，出生于杭州。

1985 年 7 月，毕业于复旦大学新闻系，获文学学士学位。

1985 年后，历任《浙江日报》记者、《钱江晚报》记者，《钱江晚报》副总编辑、《浙江日报》信息技术处处长兼《浙江日报》网络版编辑部主任，主持创办浙江在线等。

1997 年，携十几年的报业工作经验，投身网络世界。在浙江在线推出个人网站“新媒体观察”，成为当时中国最优秀的新媒体评论网站之一。领导创办了中国第一家新闻传播学专业学术网站“中国新闻传播学评论网站”。

2001 年之后，退出互联网江湖，基本停笔不写，业界少了很多精彩。

2002 年 8 月，应方兴东之约，完成《博客论》。



孙坚华：互联网过去的故事有价值吗？

采访：方兴东 口述：孙坚华 整理：薛芳

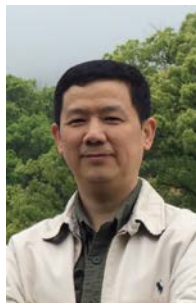
采访时间：2014年3月8日



跟互联网坠入爱河的原因

能不能比较系统地讲一讲你当年参与互联网的过程，还有你的出生成长过程？

杭州向用户提供互联网接入是哪一年？我应该是第一时间就去上网了。马云^①、何一兵^②说他们是杭州最早上网的那批人，我觉得我可能也算一个。最早在杭州上网，个人都要备案办证的，这本证应该在，但是这本证用的是我老婆的名字。不知道出于什么原因，从一开始我对互联网就有一种敬畏感。虽然我觉得网络是个很好的东西，但也是一个很可怕的东西。呵呵，当时怎么本能地就设了一个“防火墙”，就用老婆的名字？上网之后，那时候什么东西都能看到，但是那个时候网上也的确没什么东西。我最



爱看的是雅虎新闻，最经典的，它花了钱买了《纽约时报》的东西。那时候《纽约时报》还是收费的，看不到的。《华尔街日报》也是收费的，但新注册用户可以免费看一个月还是三个月，反正你不能看了，就再注册一个。现在雅虎没有什么特别的，但当年，很经典。AOL^③美国在线的内容也比不了，“《德拉吉报道》”当时就放在美国在线上，但当时德拉吉还没有火，那是几年之后的事情了，1998年吧。

说这些的时候，感觉自己有点老人的意思了。50出头，感觉自己还像头牛一样，怎么就来口述历史了？

这就是历史，许多人不知道这段历史。我开始录音？或者我找人来记录？

不，不，都不要。那就没法聊了，没情绪。我们是老朋友闲聊，不是采访，反正我不认。

接着刚才说，那时候网上的中文资源很少，台湾那边的东西也不多。所以，只

① 马云，1964年10月出生于浙江省杭州市，阿里巴巴集团、淘宝网、支付宝创始人。

② 何一兵，毕业于北京航空航天大学。中国互联网商业化和电子商务应用的开拓者之一。浙江博客信息技术有限公司董事长。

③ 美国在线（American Online），著名的因特网服务提供商。总部设在弗吉尼亚州维也纳的一家在线信息服务公司，可提供电子邮件、新闻组、教育和娱乐服务，并支持对因特网访问。

能看美国的。但是，那时候的互联网是精英的互联网，网上的垃圾远没有现在的多。美国普通百姓也根本不知道互联网是怎么回事。但是，美国的精英在网上了。哥伦比亚大学，就是做普利策奖的那个大学，他们有一本《哥伦比亚新闻学评论》^①，那本杂志，只是个传说，从来没有机会见过。但是，它就在网上，一两个礼拜后就能看到。我记得当时的新媒体观察网站首页两边全是链接，我让人把我 BookMark^②里的有价值的链接全加在两边了，大部分是这类学术站点。我感觉，在网上，又念了一遍新闻系，还不用交学费。

这就是缘分。

我较早接触互联网，或者说最后跟互联网坠入爱河有一个重要的原因，就是我的英文还不错。在念大二的时候，我们考国际新闻专业。当时新华社来专门弄一个班，定向班，专门为驻外记者做的定向班。我没考上，因为英文口语太烂，到现在我还不能说。我的阅读能力没什么问题。有时候逼急了，也能说。有一次去法国，没有翻译在边上，我就硬顶着上了，同行的人都说其实还行。最有趣的是德意志银行总裁到杭州来，高新区组织几家企业和他座谈，我说一段，翻译给翻译一段，完全词不达意。我打断她，说，我的意思是这个，不是你说的那个，让她重译。呵呵，没给人留面子，完全不是我的风格，但把哑巴逼急了，哑巴也能说话，何况哑巴的耳朵还挺好使唤。我和老外聊，只要单向翻译，也就是把我的翻给对方听，对方说慢一点，我基本能明白。因为英文，所以跟互联网就接上茬了。我之所以对互联网、对新媒体比较有感觉，新媒体观察，比较有料，就是因为我爱在网上看美国人在玩什么，爱偷拳头。大家都是白纸，你多几笔，你就是前辈。懂英文的人多了去了，但他们不懂新闻，不懂媒体，不懂互联网，没有经过专业训练，看不懂人家在玩什么，看不懂这种玩法有什么意思，看懂了，也不会说，不会传达。当时在浙报大院里，我被戏称为“复合型人才”，好像啥都懂一点，但只懂一点的那种。

对了，较早上网还有一个原因，就是懂一点电脑。最早玩互联网的人，就两拨，

① 《哥伦比亚新闻评论》(Columbia Journalism Review, 简称 CJR) 是美国哥伦比亚大学新闻学院创办的一份新闻学研究刊物，在全球新闻学研究领域颇有盛名。《哥伦比亚新闻评论》不仅关注新闻报刊、广播、影视等传统媒体，还关注互联网、数字报刊、手机短信、移动电视等新技术支撑体系下出现的媒体形态。

② BookMark，网摘、网页书签、收藏夹。



一拨 IT 出身，一拨没有 IT 背景，但在国外，或者在国内，都懂英文。王志东^①、丁磊^②、陈彤^③他们是搞 IT 的，张朝阳^④、汪延^⑤是海归。马云、何一兵他们折腾中国黄页，一个英语老师，一个计算机老师。我在当时一个《钱江晚报》组织的会上说，人家雅虎是两个学生做的，你们中国黄页是两个老师做的，没理由做不过他们。最后，应该说是蒙对了，还是蒙错了？或者，蒙对了一半？

说说复旦吧，你还写诗？

见笑了，和你一样，我在复旦写过一阵，跟风的，以前从未写过诗，离开复旦就不再写了。1981 年到 1985 年，我在复旦念书。在复旦诗社我是理事，跟风提鞋的那种。复旦诗社当时很热闹的，是校园里最大的文学社团，那几年，复旦诗社的社长叫卓松盛，一个公认的上海才子。

我一直想念的是北大。可惜那年北大中文系在浙江只招古典文献专业，对，就是古典文献专业，不是历史系的。那不是我要的。现在回头看挺奇怪的，当时的人怎么不知道变通，变通一下不就成了吗？我绝不接受埋在线装书中的命运。我没有小看在线装书中做学问的意思，我的意思是，这种做学问的方式，这种标的，不来电，不适合我。我的语文不错，高考是 100 分，不过，满分是 110 分，作文我满分。我复旦新闻系有一同班女同学，我最崇拜的才女，她的语文是 105 分，全国第一高分，我，可能第二吧，我永远的偶像啊！后来她嫁给了我的另一个同班同学，那年的全国高考成绩第一名，俗称状元，那是真正的中国状元，数字记不住了，但绝对是一个天文数字。谁也没法和他争。当时是全国统考，我是浙江省第二名。全省第一名是 478 分，数学 100 分，我是 474 分，数学 72 分。除了数学，别的应该都第一第二了。山外有山啊。

高中时我们的校长是语文老师，叫张学理，后来做了杭州市副市长。他组织了一个文学社，自己担任指导老师。那一阵杭一中，现在叫杭高，相当辉煌，后来就

① 王志东，广东省东莞人，现任北京点击科技有限公司董事长兼总裁。BDWin、中文之星、RichWin 等著名中文平台的一手缔造者；曾领导新浪成为全球最大中文门户并在 NASDAQ 成功上市。

② 丁磊，生于 1971 年 10 月，宁波人，网易公司创始人兼 CEO。

③ 陈彤，1968 年出生于河南。北京工业大学电子工程学学士、北京理工大学通讯学硕士。自 2007 年 2 月起担任新浪执行副总裁、新浪网总编辑。

④ 张朝阳，1964 年 10 月出生，陕西省西安市人，搜狐公司董事局主席兼首席执行官。

⑤ 汪延，1996 年毕业于法国的巴黎大学，法学学士。曾任新浪网中国区总经理，前任新浪首席执行官，新浪总裁。从 2006 年 5 月起退出公司管理层，担任新浪董事长职位。

被杭二中甩在后面了。我打小的梦想，就是做个小说家。还做过编剧，玩票性质的，仅此而已。我在嘉兴记者站的时候，黄亚洲、余华他们也在嘉兴，他们有一个好像叫南湖的文学社，还有一本好像叫《南湖》的杂志，我有时还去参加他们的活动，就七八个人。小说情结始终没有断。我梦想北大，但阴差阳错，走上了岔道。最后是我自己拒了北大，去复旦了，复旦新闻系是那时候平均录取分最高的。

那时候，作为一个文学少年，脑子里头的东西都是为赋新词强说愁，现在看毫无意义。我阴差阳错进了新闻系之后，接受了这个教育，看世界的方式完全变了。按照西方的经典新闻理论来说，新闻就是事实，就是有一说一，甚至你有1也只能说0.5。原来，我关起门来写小说，虚构，现在，老师告诉你，写实，有一说一。我忘了是哪位老师，告诉我说，你们可以不说话，但是，你们不可说假话。这句话，现在想起来，我还会动感情。你懂的。你可以不说话，但你不可说假话。中国的新闻记者，最缺的就是这样的教诲。但是，复旦有人会跟你讲这个。复旦还有很多好东西，在复旦图书馆内部阅览室里头，对不对，是我们新闻系的内部阅览室，就有欧美的主流报纸，学生都能看；虽然晚几天。但我们都能看到《纽约时报》《华盛顿邮报》《洛杉矶时报》，就是美国当时的三大报，还有一些杂志也可以看到，我觉得很开眼界。我看的不是他们内容，内容当然要看，但我看的主要是形式，他们怎么办报，怎么写新闻。

那时候就学他们的那种所谓的深度报道，那些报道的模式。“金字塔”^①你很容易写，但是他们的深入报道、调查性报道你怎么写，怎么学？我的英语能力一半是用出来的，看出来的。我对新闻的感觉，也是这样看出来的。到报社工作后，有人说我写的新闻跟别人不一样，的确有点不一样，因为，模板不一样。

参与创办《钱江晚报》

你1985年大学毕业后一直在浙报传媒工作？

浙报传媒是后来的名字。1985年我毕业到《浙江日报》，按报社的规定去了嘉兴记者站锻炼。1986年的时候，浙报筹备创办《钱江晚报》，当时领衔的是《浙江日报》的一个编委，叫江坪，后来成了《浙江日报》社长、总编辑。开始的时候，江坪是光杆司令，他从记者站召回了两个刚刚毕业不到一年的大学生。两个人一起谈话的

① 新闻的消息写作方式，主要为倒金字塔。所谓“倒金字塔式”是新闻学写作中的一种表达思路，是将最核心的新闻事实先说、简说、快说，让读者一下就知道新闻的主要内容，然后再开展细说，让读者逐步了解更为具体的新闻内容的方法。



时候，江坪说，你们自己说，想干什么？想干什么就干什么。很有点开天辟地，占山为王的意思。我的那个小伙伴脑子快，抢先说要干体育记者；我没得选，就选了文艺记者，总不能选社会新闻，去报人家的家长里短。江坪也是文艺记者出身，还娶了一个著名的歌唱家。我想，我也可以试试。后来果然有人不断地要给我介绍，比如著名的越剧小百花，我当然心动了，但胆小。晚报以文体新闻为重点，几年后，我们一个成了文艺部主任，一个成了体育部主任。

我从一开始就干的是记者，整天跑，整天写东西，当了部主任后就很少有时间跑或者写东西了，职责也向编辑转移。到做了副总编辑，就更不动笔了，主要负责早上的出版，也就是签大样^①付印^②，那活一干就是两年半。

作为报人，你的全部时间基本都是被工作锁定的。倒不是真有多少活要干，实际上大量的时间都是闲置的，你有效的工作时间真的是有限的，大量的无效的工作时间。什么叫无效的工作时间？就是你在等待。如果你是个记者，你白天采访，把稿子交出去之后，你并不能脱身，你得等待编辑、部主任审定后，才能走人。如果你的稿子是重点稿子，要上头版、头条，你更不能离开办公室，要等总编辑看完稿子，你才可以安心地去睡觉。如果你是部主任，你也得等，而且等的内容更为丰富，你得等记者赶着把稿子写完，等编辑把稿子编完，然后由你来审定、组版。然后，你得等大样一稿一稿地从照排车间送过来。至于副总编辑，比如我负责早上的值班，无论前一天多晚离开办公室，我都得一大早六七点钟赶到报社，一稿一稿地看大样，最后在11点到12点之间签字付印，并到印刷厂轮机房现场第一时间检查第一份从高速印刷机上下来的报纸。确认完毕后，吃饭、睡觉。睡醒了，回报社。常常，午觉也会被牺牲。至于总编辑，那就是这张报纸的奴隶。他是这张报纸的主人，没错，但更贴切的说法是奴隶，因为，事无巨细，他都得操心，都得承担责任。24小时，他都得准备接听电话，处理防不胜防的问题。

我跟过四任《钱江晚报》总编辑，其中每一个都是浙报大院里最优秀的分子，后来走出大院，也是最优秀的。在他们手里，报纸始终一个台阶一个台阶地往上走。这张报纸始终是浙江日报社的金牛，因此，他们始终是风口浪尖的弄潮人。他们内心的欢欣与悲凉，他们身边的人，也无法参透。而他们身边的人，在每一阵风雨起来、消散的时候，也难免被淋湿。有一本书叫《喉舌》，是《浙江日报》的一个离职记者写的。有人说，这本书中的故事，就是以浙报大院内的故事为蓝本。有人给了

① 签字确认样品（样报）。

② 审校定稿后交付车间印刷。

我一本，我看了，但不发表评论。为什么？因为现实常常比想象更多姿多彩。

1996年下半年，《钱江晚报》创刊十周年前夕，我被调离《钱江晚报》，出任《浙江日报》文体部主持工作的副主任，负责创办《浙江日报》改版后每天出版的文体新闻版。此前，我一直在负责筹备晚报十年庆的各项庆祝活动，包括配合人民大学、杭州大学新闻学院对业内盛誉的“钱江晚报现象”进行研究，并主持出版若干本书、画册。从参与创办晚报到离开晚报，刚好十年。

在《浙江日报》文体新闻版走上轨道之后，我向报社要求去省委宣传部工作，当时每年浙报都会派一个人到宣传部去挂职学习。这算不上美差，因此，很少有人会主动要求。我的要求，很快获准了。在这之前，我始终是被动的。去晚报工作，没有商量；离开晚报，也没有商量。但从此以后，所有的一切，我都是主动的。我学会了主动。

触网

估计你接触互联网是1995年左右吧？因为1994年的很少。

究竟是哪年没印象了。杭州有了网我就上了，那时候，我已经是《钱江晚报》的副总编，手上的各种电脑已经有好几台，呵呵，硬件软件全齐了。有几个时间坐标可以参照。我女儿是1989年出生的，那个时候孩子晚上闹，我就不睡觉，防着她闹。我就干吗呢，我在玩苹果2^①，不是现在的苹果智能手机，而是苹果电脑，但是这个苹果2是国产的，叫中华学习机^②，这是我的第一台电脑，我在上面插了块汉卡^③，可以用五笔字型输入。那个时候我的打字速度了得，用五笔，跟我们激光照排车间的小姑娘都有一拼。在复旦的时候，我们就有电脑课，当时就有学编程，最基本的编程，BASIC^④语言，所谓编程就是编打印、画图的简单应用程序这些。用过电脑后，你就离不开电脑了。虽然当时的电脑性能现在根本没法看，但电脑知识就这样积累

① Apple II，是基于沃兹尼克于1977年的设计。Apple II一直被苹果生产，直至1980年。

② CEC-I 中华学习机，国产的一种灵巧型微型计算机。1986年开始投入生产，是模仿Apple II制造的机种，与Apple II计算机系统兼容。中华学习机当时卖900多块钱，在那时虽然也不是小数目，但比起动辄上万的Apple II要便宜很多。

③ 汉卡是一种将汉字输入方法及其驱动程序固化为一个只读存储器的扩展卡。一种汉卡是为一种汉字系统专门设计的。

④ BASIC (Beginners' All-purpose Symbolic Instruction Code，又译培基)，意思就是“初学者的全方位符式指令代码”，是一种设计给初学者使用的程序设计语言。



起来了。中华学习机很快被我抛弃了，我买了一台当时在码字的人中间很火的四通便携打字机，没有硬盘，用软盘存档。我就提着一堆软盘上下班，稿件资料全在盘里。

后来我的电脑有 N 台，本来这些古董想都存着，我老婆觉得那么多电池、电脑堆在家里头，有辐射什么的不是好东西，陆陆续续都扔了。1997 年我去省委宣传部上班的时候，拎着的笔记本电脑是 IBM 的 Thinkpad，就是有手写功能的那款，这个电脑是史玉柱的巨人公司做的，事实上硬件就是 IBM 的，史玉柱加了块巨人汉卡，跑的系统是 Windows 3.2^①。这台电脑是在《钱江晚报》时配的，采编人员都配，配置不一样。此前，晚报还为每位员工家里配过一台方正台式机，方便大家在家里也可以卖力工作。这样往前推算起来，配方正、配 IBM，也就是 1994 年、1995 年的事情。1996 年我就离开晚报了。

省委宣传部的办公室里都有电脑，都是不能上网的，独立的处理文案的单机。我能够上网，因为我在 ChinaNet^②有一个账号。我还有一个账户叫金桥网，通过卫星传输。那时候网络不太稳定，速度也慢，因此，两个接入，互为备份，哪个快用哪个。那时候我就开始琢磨互联网了。在做晚报副总编的时候，能调度的资源很多，离开之后，清零，但我知道资源在哪里，也知道怎么获取，手续繁些，成本高些而已。我去宣传部上班，每天都拎着 IBM，有空的时候，就通过电话线拨号上网，我用的都是自费的账号，挺贵的。这是一段非常快乐的时光。机关的工作与报社的工作相比，劳动强度小多了，压力轻多了。我有充分的时间做自己爱做的事情。

我是在宣传部的新闻处，分管新闻处的副部长叫杨大进，后来成了《浙江日报》的总编辑。中国的官员选拔，其实有很大的连续性与科学性，一路升迁，千辛万苦，能够坐上高位的人，都是有两把刷子的，有眼光，有能耐，还得有形象，不一定非得美男子，但绝对要顺眼，尤其是江浙的官员，你不能不服。我念书时在新华社江

① Windows 3.2 中文版发布于 1994 年，国内有不少 Windows 的先驱用户就是从这个版本开始接触 Windows 系统的。由于消除了语言障碍，降低了学习门槛，因此很快在国内流行了起来。Windows 3.2 是继微软在推出 Windows 3.1 两年后的一个中文版本，这个版本开始可以播放音频、视频，甚至有了屏幕保护程序。

② ChinaNet 是邮电部门经营管理的基于 Internet 网络技术的中国公用计算机互联网，是国际计算机互联网（Internet）的一部分，是中国的 Internet 骨干网。ChinaNet 骨干网建设始于 1995 年，一期工程完成北京、上海两个骨干节点，以一条 64K/s 速率的国际专线出口到美国；二期工程于 1996 年底完成，建成覆盖全国 30 个省会城市及重庆的全国骨干网。

苏分社实习过整整半年，他们就把我当一个记者用，单放出去，因此，也接触了不少。我跑的是工业线。当时，江苏分社有个帅气的青年记者，叫蔡名照，就是后来的那个著名的蔡名照。分社很热闹，记者们常常因为某事抬杠，输的人请所有见证的人喝酸奶，跑腿买酸奶的人通常是我。那半年，因为躬逢其盛并且跑腿，喝了很多酸奶。这些官员有一个很好的习惯，他管的部门，管得很紧，吃得很透，如果有空常常会来转一圈，有活就派活，没活就闲扯两句。比如，杨部说完正事，会问孙坚华这几天在干什么，看到我桌上的 IBM 电脑，也会随手摆弄一下。有时看到整屏的英文，他会问在看什么，我说互联网。一次两次聊没有什么感觉，几次聊下来，他们就有印象了，后来就进展到坐下来，问：浙江有些什么网上媒体？有些什么动向？最后，杨部说，孙坚华，我们需要整理一份材料，把全面的情况梳理一下，我们要找时间认真研究研究，这事要重视起来。于是，我写了一份名为《关于浙江网上媒体的几点情况》，具体标题记不清楚了。在那份报告上，杨部简单地写了两行字：老梁，这是我让《浙江日报》的同志近日整理的材料，供参阅。12/5。应该就是那么几个字，没有表明态度，但态度很明确。老梁，也就是梁平波，当时的浙江省委常委、省委宣传部部长，当天就批复了：大进，关于电脑发展、信息化后我省新闻界将会面临的挑战和如何抓住机遇利用的问题，建议《浙江日报》为主组成一个小组专门研究。此事看似遥远，实际十分迫切。如果不能预见并做准备，到时可能被动。12/5。

那应该是 1997 年的事情。几天后，浙报总编办给我打电话，要我回报社一趟，因为当时的浙报总编辑张曦也批了。我在总编办拿到了批件。张总批示说：坚华、险峰同志，根据梁平波同志意见，请于近日专题研究一次，整理一份书面材料，在下旬我听一次汇报。险峰同志是当时浙报信息技术处主持工作的副处长。他也早在酝酿着把报社资源上网，计算机科班出身。我稍后去了信息技术处，一年后升为处长。我们两人把浙江在线做起来了。

创办浙江在线

1998 年 8 月 26 日，省外宣办接到了中央外宣办的电传，浙江日报互联网络版的上网申请已获批准。我写的关于浙江网上媒体情况的那份材料，应该是在 1997 年 5 月，批示是在 1997 年 5 月 12 日，报社老总批示是在 5 月 16 日。1998 年 5 月，各项准备工作基础就绪，通过省外宣办向中央外宣办提交了申请。也就是说，我回浙报，很可能是 1997 年 5 月之后的某个时候，而不是印象中的 1998 年。1998 年法国世界



杯开幕的时候，中国互联网已经开始进入野蛮生长期了。那时候，陈彤的四通利方论坛，已经风生水起，很有号召力了；而 Chinabyte 借着人民日报与默多克^①联手的强势，也已经确立自己高大上的制高点。

《浙江日报》网络版及浙江在线原计划在 1999 年 5 月 9 日，《浙江日报》50 周年报庆时正式上线。由于各方面殷切期待，正式上线时间提前到了 1999 年元旦。浙报网络版，基本上就是将报纸内容搬到线上；而浙江在线，则是按照门户网站来进行设计的。浙报及各子报网络版是浙江在线的有机组成部分。

当你跟我说你访谈北京高层的时候，我想到了浙江。浙江的故事不够宏大，但一样精彩。在北京，虽然谈不上什么顶层设计，但是，的确有那么一拨人在有力地推进。在浙江也一样。浙江电信系统，以及他们的上级领导们，也一直在着力推。为了网站的专线带宽问题，我专门去省电信、市电信谈过几次，和我谈的几个人，后来都是中国互联网业响当当的名字。当然，他们的前卫认知没什么了不起的，这是他们的专业。但是，浙江省委宣传部的领导们，我打心底里钦佩。这些浙江新闻出版业的最高决策人愿意倾听，而且能听懂，听懂了还愿意承担风险，给你资源去尝试。浙江几十年来的惊人发展，绝不是空穴来风，绝不仅仅是无为而治，浙江上上下下的官员们，是动脑筋做事的。浙江的官僚，官僚这两个字有贬义吗，我看不出来，已经和著名的日本官僚一样，成了国家机器高效运转的重要保障。如果没有他们的及时出手，浙江的互联网高度，不可能达到现在这样的水平。作为重要的推手，他们为浙江的互联网事业发展，创造了有利的氛围。他们完全可以等等、看看，完全可以无所作为，没有任何人有理由因为他们的不作为而责备他们。但他们就是愿意未雨绸缪。如果我不在这里爆料，可能没有人会注意到这个早已被尘封的细节。但就是这个细节，催生了浙江在线，以及中国浙江——当时一个直属省委外宣办的政府网站，那应该是中国最早的省级政府直接主办的政府门户网站。事实上，这样的故事，在浙江还有很多。你应该多花点力气，把浙江作为一个研究的标的，深入的点，好好挖一挖，肯定对你的口述历史有贡献。北京当然是中心，但浙江是一个有意思的点。

你当时召了很多，这些人后来都独当一面，比如吴小龙等，他们我都谈了，你究竟看中他们什么？

① 鲁伯特·默多克（Keith Rupert Murdoch），新闻集团总裁。其所创建的新闻集团是当今世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公司之一。

钱伟刚^①那时候还是清华刚毕业的大学生，好像还在记者站，是一个非常聪明但是暂时找不到北的大学生，就像我在记者站时一模一样。我把他要过来了。这有点像晚报刚创刊时，工作随便挑的情形。一个新的架构出现时，空间有的是，只要你真有能量，而不是假的，你可以很快就找到自己的位置。我要了很多，吴小龙^②原来做《浙江日报》的夜编部的夜班编辑，每天晚上耗在那里，我把他要过来了，没有别的原因，吴小龙英语八级，他窝在那里，强项无用武之地；而英语八级是我的最爱，因为我知道一个懂英文的人在互联网时代意味着什么，我需要懂英文的人。当时浙江在线的新闻，就是他一个人做起来的。吴小龙在夜编部的时候，常来信息技术处串门，因为大家都熬夜，熟了，一碰就熟了。我敢预言，吴小龙的天地大了，在他现在这个层面，能用英文的人很少，而现在要用英文的地方又很多。

闵大洪^③是你的好朋友，最初是怎么认识的？

闵老师的文章一直在读，但认识闵老师是在中国记协在杭州开的“99 全国新闻媒体网络传播研讨会”上。闵老师有个发言，非常有价值。那个会议，互联网时代主流媒体的那些最初的领军人物，人民网的蒋亚平^④，北京青年报的贺帜生^⑤，央视网的创办人尹学东^⑥，还有中青报的刘学红^⑦，中新社的孙永良^⑧他们都露面了，当时最有名的是《华声报》的总编辑高钢^⑨，那些都是有头有脸的人物，都是这些主流

-
- ① 钱伟刚，资深媒体人，浙江省委宣传部网络处处长。曾任浙江在线编辑、办公室主任等。
- ② 吴小龙，浙江在线总编辑助理，地方内容管理中心主任，省记协网络工委秘书长。曾任浙江日报记者、编辑，浙江在线新闻中心主任、办公室主任、首页编辑中心主任等。
- ③ 闵大洪，曾任网络与数字传媒研究室主任、副研究员、中国社会科学院研究生院新闻系硕士生导师。近年来致力于传播科技研究，尤其是互联网传播研究，是我国互联网研究的知名专家学者。
- ④ 蒋亚平，人民网创始人，原国土资源报总编辑。
- ⑤ 贺帜生，千龙网董事、总裁兼总编辑。曾任《北京青年报》副社长。
- ⑥ 尹学东，中央电视台广告部市场总监，北京大学、中国传播大学客座教授。1997 年创建中央电视台网站“央视国际”。
- ⑦ 刘学红，女，中青在线 CEO。曾任《中国青年报》学校教育部副主任、教育导刊主编，电脑网络部主任等。
- ⑧ 孙永良，毕业于上海复旦大学新闻系。中国新闻社副总编辑、中国新闻社网络中心主任、中国新闻网总裁。
- ⑨ 高钢，1953 年 11 月出生，硕士，中国人民大学新闻学院教授，博士生导师。中国人民大学新闻学院党委书记，北京网络媒体协会理事等。曾任《华声月报》副总编辑，《华声报》总编辑等。



媒体的第一拨触网者。周锡生杭州的第一次会议好像没参加，后来的，都参加了。那些媒体迈出的实际上是中国主流媒体踏入网络的第一步。无论走得快还是走得慢，不管怎么样，都开始走了，大家都很快跟上来了。2000 年时评过一次全国最佳新闻媒体网站，第一个是人民网，浙江在线好像是排第六。浙江在线是十佳中唯一的一家京外新闻媒体网站。

但是，那时候，大家对主流媒体在互联网上究竟该怎么做，心里都还是没有底。闵老师在那个时候给我们指路，呵呵，其实，闵老师自己也在摸着石头过河，但他手中有石头，有学术工具。关键是，他嗓门大，辈分高，北京高层的人听得进去。关键的少数，听得进去。这种时候，草创时期，大家都需要有理论指导，有说法，有参照。闵老师给我们提供了这些。所以，我一直觉得，闵老师是我们中国网络媒体研究的首席学者。你通过他的眼睛，可以看到中国互联网媒体的非常完整的历史。

我们合作在浙江在线做了个“大洪视点”，把他的有关媒体研究的著述全都推到了网上，反响很大。根据闵老师的建议，我们又做了个 CJR 网站——中国新闻传播学评论，一个网络媒体思想库，把好多闵老师这样的学者推上网去，反响更大。CJR 是和新浪合作的，流量当然没有新闻、娱乐类网站大，但访问量绝对不小，访问者都是谁，猜猜就行，普通的用户根本不会来访问这样的学术导向网站。我们的 CJR 和哥伦比亚大学的 CJR 不一样，它是一本杂志的网络版，我们是一家网络媒体的思想库，集成的思想库平台。

2000 年前后，大小事儿特别多。1999 年 12 月 30 日，“中国三十六家网站携手北京发宣言”，这份倡议提出，在即将到来的新世纪里，“中国的新闻媒体网站和商业网站共同携手，以自己的精诚和智慧为推动中国网络信息传播事业的发展做出不懈的努力。”新华社周锡生^①、中新社郭瑞^②、中央电视台尹学东，新浪网王志东（陈彤代）、网易丁磊、搜狐张朝阳、Chinabyte 宫玉国^③领衔。我代表《浙江日报》签了字。这 36 家网站中，已经有很多家消失了。比如，开山鼻祖瀛海威^④，8848.net^⑤。

① 周锡生，1954 年 12 月生，江苏武进人。新华社党组成员、副社长兼常务副总编辑。

② 郭瑞，曾任中国新闻社社长。

③ 宫玉国，1966 年出生于山东曲阜，毕业于北京大学中文系古典文献专业。曾任北京笔电新人信息技术有限公司（Chinabyte）总经理，《东方企业家》杂志执行总编辑，IT168 公司 CEO，人民搜索执行副总经理。

④ 瀛海威信息通信有限责任公司，前身为北京科技有限责任公司，该公司成立于 1995 年 5 月，公司总经理为张树新。瀛海威曾经是中国互联网行业的领跑者，后因企业经营策略等问题而逐渐衰落。

如今统领中国互联网的 BAT^②，那时候还在学习走路，那个方阵中还没有他们的身影。

这宣言，这倡议，形式大于内容。就像个成人礼，成人礼不过是个形式，但它的确代表了很多内容。历史上会有许多节点，过了这坎，也就过了分水岭。2000 年发生了太多太多的事，中国的三大门户在这一年紧挨着全上市了，上市在网络高潮的尾声。大街上，走着刷满了他们广告的大巴。还有比这更好的启蒙吗？十多年后，新闻媒体网站还是那些家，但是商业网站，当时管非传统媒体主办的网站全叫商业网站，却已经面目全非了。吴晓波写过一本书《大败局》，说的是非互联网企业，网企的大败局，是不是更惊心动魄？已经结束的前三国演义——新浪、搜狐、网易，正在进行的后三国演义——BAT，百度、阿里、腾讯，格局、高度、意义完全不同了。前三国演义，搅动的是中国国内的格局；后三国演义，就动了全球的奶酪了。

潮涨潮落，大家都用过的即时通信工具 ICQ 早不见了，微软的 MSN 也灭了。微软是信息时代最大的赢家，但他也吃不了兜着走，最终也一定难逃宿命，现在已经有败象了。IT 产业的大败局，比传统产业的戏剧性强得多！与 ICQ、MSN 同样模式的 QQ 却越活越年轻。这里面的文章真的很多。历史不会终结，互联网上没有终结者，谁都可能随时随地被终结。Netscape^③、Excite^④、Lycos^⑤这些曾经如雷贯耳的名字，还有几个人能够识别？这就是互联网的精彩之处。据说，现在，全球十大网络高科技企业中，已经有四家中国企业了，这是 2000 年的时候，可以想象吗？

2000 年 4 月份，丁关根来视察浙江日报，浙报当时的社长陈敏尔让我准备汇报材料，并让我主持汇报。汇报的不是浙江在线和网络版，而是《浙江日报》的全面情况，侧重浙报网站。我们把汇报内容，做了个 PPT。汇报就是在《浙江日报》的大

-
- ① 8848 正式成立于 1999 年 5 月 18 日，是中国电子商务企业的旗舰。在 1999 年至 2000 年的两年多时间里，8848 飞速成长，公司在对企业客户、消费者及经销商的网上销售及渠道销售方面取得了显著的成就、积累了丰富的经验。
 - ② BAT，指中国互联网公司百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）三大巨头。
 - ③ 网景（Netscape），即网景通信公司，是一个自 1994 年开始的品牌。网景通信公司曾经是一家美国的计算机服务公司，以其生产的同名网页浏览器 Netscape Navigator 而闻名。1998 年 11 月，网景被美国在线（AOL）收购。
 - ④ Excite 搜索引擎是 Architext 公司的产品，其数据库界面非常友好，用户可以利用关键词、词组和自然语言进行检索。由于它已经开发出包括中国的多种全球区域版本，为特定地区提供高效率的服务，因此它也是使用最为广泛的搜索引擎之一。
 - ⑤ Lycos（莱科思）是搜索引擎中的元老，是最早提供信息搜索服务的网站之一，目前最大的西班牙语门户网站。提供常规及高级搜索。



会议室进行的，丁关根听了汇报，看了网站现场。在这之前，丁关根应该看过人民网，我记不太清了，但这肯定是他看的第一个省级新闻网站。

那时候，新闻媒体网站都是低成本小制作，小打小闹。钱是一个大问题。恰好，2000年初，新浪、搜狐、网易都上市了，势头很猛，反差更大。主流媒体网站不是没有资金追捧，当时，网络热高烧还没退，上市公司沾网就涨，很多人捧着钱来追。

有说法你离职，就是因为有人愿意拿5000万入股浙江在线引发的？

呵呵，哪儿听来的？我可从来没有说过这话。说法很多，我也不知道是真是假。但券商或者叫投行代表成群结队地追主流媒体网站不是新闻，有的也还真做成了。那一页早翻过去了，人民网都上市了，据说新华网也快了。什么事情，都得瓜熟蒂落。我一直认为架构最清晰，产权关系也干脆的东方网会是最快的，反倒没什么动静。不管怎样，人民网开了个好头。只有人民网、新华网能开这个头。浙报传媒走的是另一条路，异曲同工，而且更有想象力。曾经读到过浙报传媒现在的老板高海浩的一段话，大白话，跟你分享一下，搜一下就有：我们起了个大早赶了个晚集。上世纪九十年代，我们就开始办网站，浙江在线、南方网、东方网都是第一批的，那个时候还没有腾讯，没有百度和阿里，新浪和搜狐也才刚起来。传统媒体需要反思。

这是一个雄才大略的人，看看这几年浙报传媒的转型轨迹就可以知道，浙江在线已经曲线上市了，不定还会折腾点什么动静出来。

浙江互联网的高度

1997年开始，你写了很多新媒体研究的文章。那时候你以及和你约稿的那拨人都算是弄潮儿。可不可以作为一个过来人，以你的视角把浙江互联网梳理一下？

做新闻的人都知道，媒体是有平台的，平台是有大小的。县级报纸、市级报纸的记者编辑这是一个平台，省级报纸又是一个，《人民日报》、新华社、《光明日报》又是一个，没办法的，平台的高度决定了你个人的高度、从业者个人的高度。你一定得认。开始的时候，你们可能都是一个班的同学，脚碰脚的，但十来年之后，距离就出现了。所以这些人的素质，都没的说。我想你说的是宫玉国他们 Chinabyte 那伙人，那伙人来自《人民日报》。用现在的热词，他们做的网站，高大上。没得比，连他们办公的地方都选在嘉里中心。

互联网上更讲究起点、高度。你现在搞互联网研究，我觉得也得讲究一下平台，最终一定要打回清华去，开个玩笑。浙江不错，但清华更强。中央政治局学习请清华的教授去讲互联网，那位教授名气很大，但关于互联网和网络媒体的论述，没见

有什么惊心动魄的。一般地讲讲没有多少意思，要讲就要讲到点子上去，就要讲博客、微博、微信，讲个人出版，讲社交媒体、自媒体，这才是互联网的未来。才是未来，不，其实已经是现在，互联网的火山口。你在《博客》中研究的课题，正好是最核心的核心。你给老百姓讲，没用，要讲给关键的少数听，讲给决策者听。

浙江互联网基础很扎实，但很长一段没有高度，阿里巴巴终于顶天立地了，高度就有了。BAT 有一极在杭州，而且是最接地气的这一极。

马云在做产业生态系统，上市前，在疯狂地收购。这个观念一点儿不新鲜，但是，关键不在新鲜不新鲜，而在于正确不正确。很多新鲜的东西没有市场。浙江的企业家十几年前就有了这样的认识，你知道我说的都是谁。他们都做得很成功，只是当时他们不够强大，他们只能选择加入某个生态系统，成为系统的某一个部分，以求得生存与发展，而不能自成体系。比如，追随英特尔，追随思科。浙江的地方条块经济也是一样的模式，浙江的许多产品，必须放到沃尔玛的货架上去，常常因此根本没有自己的名字，只能是沃尔玛生态体系中的小配角。但是马云不一样，他可以。今年上市后，更不一样。十几年前，他做不了这些，火候没到。

这十来年，马云重新定义了浙江互联网的高度，也重新定义了浙江的产业高度。他的成功，使浙江原有的在互联网上的积累，都有了新的意义。原来杭州人说天堂硅谷，总给人虚晃一枪的感觉，现在，说着说着就有点像真的了，是不是，至少，“电子商务之都”这个名字，货真价实。各种相关资源，因此都在向浙江、向杭州聚集。所以杭州人要感谢马云的。杭州人有很多不服马云的，在讲马云的段子，但哪个杭州人对杭州做出的贡献比马云大？这样的杭州人多出几个，杭州这座城市会更了不起。历史选择了马云，马云选择了杭州。

互联网上，浙江 2000 年的那一拨，还是很厉害的。好像林军有本书写过这个话题。只是，浙江的资本好像跟互联网不很合拍。你看马云开始的时候跟浙江资本一毛钱的关系都没有。浙江资本是非常强大的，但马云不是靠浙江资本做起来的，丁磊也不是。

浙江资本是靠实业起家的，我知道有人的确会玩资本腾挪术，会玩杠杆，很前卫。但这样的人真的不多，真懂资源整合，真敢这么做的不多。真敢真能这么做的，都做大了。你看，浙江企业中，管理层中有投行出身的，真能参与关键决策的，也就阿里巴巴，蔡崇信^①。网易算不算浙江企业，不能吧？其实，浙江的企业家不是不明白，他们心里明镜似的。一直在寻求超越自己。

① 蔡崇信，阿里巴巴集团董事局执行副主席。



有一位很让人敬佩的特立独行的浙江企业家跟我喝过几次茶。有一次跟我说，孙坚华，我做了不少企业，那些都没上市，也没上市的打算，也很不错。但是我每次去美国，就在那边琢磨他们的资本市场。美国股市每天都有股票翻天覆地的，比中国的股市激动多了，牛多了，他们对于新技术、新概念、新模式更有包容性。我们为什么不能也来一个呢？非常非常直白而有底气的大白话。他跟我说了他的思路，那时候，正是 2000 年前后，网络热的时候，我觉得，他的触网思路是实际可行的，而且他有独立实行这个思路的能力。但是，我跟他说，我不跟你走。他不知道从哪儿确切地知道了我要走。然后我跟他说，我不跟你走的原因，没有别的，因为你的钱都是你自己的钱。他的钱，每分钱都是他自己的，都是他通过实业一点一滴积累起来的，很实在很实在，没有半点虚的。互联网这个东西，有时候，投一分钱，就可以听到动静，比如刚开始时的浙江在线；有时候，投 100 块钱，一声响都可以没有。他的口袋很深，基业常青，我一点没有小看他意思。李嘉诚够大了吧？但 TOM 的跨媒体平台不也不见了么？我当时就认定，浙江资本，准确地说，是所向无敌的浙江民营产业资本里头没有互联网的基因。阿里巴巴的互联网基因是西天取经取来的，百度和腾讯不也是么？新浪、搜狐、网易上市前后的 CFO，哪个不是投资银行家？互联网从根本上说，就是用他人的钱，做自己的事。做成了，大家有份；做不成，有他人担着。这么说，也许过于坦白，不大中听，但不能不认。这就是互联网上的逻辑。

说说你的博客网吧，这也是浙江人做起来的，是不是？虽然也和浙江资本没有关系，呵呵。我衷心希望你能把博客网做成。但是，我的判断，很难做成，当时我真的看不明白作为一个商业模式，它怎么去运作。所以，我只是远远地在帮你加油、吆喝，而没有卷起裤腿跳下去跟你一起玩。后来你居然把博客做火了，引得几大门户网站都忍不住跳进来做博客，我一下就明白了，我看不明白的究竟是什么。互联网发展到一定阶段之后，留给新来者的机会与空间其实很有限了。已经由不得你一步一步积累慢慢做大。你必须三级跳就登顶，否则，你只能被买断，或者被掀翻。太多的巨头在看清你的底牌之后，有能力凑出一手比你更大的牌。新浪博客做大之后，《中国新闻》周刊做了一期博客专题《博客病了》，记者陈晓打电话问我的看法。我说，我从没想到博客和新浪一结合，动静会整这么大。新浪已经是互联网上一个现成的核岛，你只要把核燃料加进去就行。聚变、裂变随时都会发生。只要你加进去的是真料，真的有料。当然，这种能量并不总是正面的，那是另一个问题。关键是，他们已经建成了互联网上的反应堆，缺的只是新的料。BAT 的反应堆就更大了，陈彤也对陈晓说：方兴东把博客的概念带到了中国，新浪则使每个普通人认识到了什么是博客。我们无论在技术力量、媒体影响力、资金雄厚度上，都比目前所知道

的任何一个对手强劲得多。

陈彤当时很自信，他说得一点儿不夸张。当他们后来把手机和新浪博客再次嫁接，推出微博，赢的就更多了。从个人主页，到博客、新浪博客、微博、微信，这一个台阶一个台阶，影响力的增长都是几何级的。下一个，又会是什么呢？我们打个赌，输了，请大家喝酸奶？

你一直很有主见，很有定力。但是，你还是被说服了，离开了貌似前程远大的报社。你是被你自己说服了，还是被人说服了？

哈哈，有点敏感的话题。我们还是先把浙江的事说完，再说那个。

如果我告诉你，十几年前，浙江就有人想做一个菜鸟网这样的东西，你信不信？反正我信。因为我见证过。虽然叙事远没有这么宏大，但框架是一样的。所以，看到菜鸟网的说法，我吃了一惊，怎么这些巨头思考问题的方式都大同小异？

浙江资本是有魄力的。这几年，浙江也有一些互联网企业做起来了，据说金华 5173^①、9158^②马上要上市了，而且上市规模会比较大。浙报传媒正在推进“传媒集团的全面互联网化转型”，买了不少网游、手游资产，在二级市场上很有号召力。但浙江基本上还是马云这一家独大。孙德良^③他们做垂直门户的就始终那么大。

浙江有一大批 IT 企业，软件企业，大多脱胎于强大的老浙大、老杭大计算机系。在国内也有相当的地位，各种排名中少不了他们的位置。严格地讲，他们很难被称为互联网企业，但他们与互联网之间有着千丝万缕的联系，为互联网提供各种基础设施建设，他们实际上是浙江互联网建设的主力。网新系^④、恒生电子^⑤、信雅

① 中国网络游戏服务网（5173）成立于 2003 年，是专门为网络游戏提供相关交易服务的电子商务平台，包括网络游戏账号交易、游戏币交易、代练、寄售担保，等等。

② 浙江天格信息技术有限公司，是中国最大的网络娱乐社区、网络文化活动、专业平台策划公司。同时是国内最大视讯互动社区、9158 视频社区及同类娱乐社区平台的运营商。公司创立于 2005 年。

③ 孙德良，1972 年生于杭州萧山，毕业于沈阳工业大学计算机专业。浙江网盛生意宝股份有限公司董事长兼总裁。曾成功运营中国化工网、全球化工网、中国纺织网、国际纺织网、医药网等全国知名的电子商务网站集群。

④ 浙大网新集团及其下属系列子公司。

⑤ 恒生电子股份有限公司，创始于 1995 年 2 月，是国家规划布局内重点软件企业、国家重点高新技术企业以及国家火炬计划软件产业基地骨干企业，为中国十大自主品牌软件供应商。



达^①，早些时候的新利^②。他们提供的各种行业解决方案涵盖了电信、银行、证券、医疗、社保、交通等几乎你能想到的所有重要行业。智慧城市这样一揽子的解决方案也很有市场。这些，全部都有互联网接口，或者干脆就是基于互联网的。他们的软件外包生意甚至做到了美国、日本，华尔街巨头也爱用他们的服务。格林斯潘^③在任时，就专门在一次会议上问美国道富^④的老板，你们和中国人是怎么玩的？并要他提供一份专门的报告。这是冰山水下面的那一部分，体量很大。

当然，软件企业的强大，并不意味着互联网业务的兴旺。这中间是有护城河的。

印度的软件企业，主要是软件外包企业，世界一流。但是，这些一流企业并没有衍生出什么一流的互联网企业来。印度这样软件业高度发达的国家，居然没有产生世界级的互联网企业，让人痛惜与意外。我以前的老板、浙江大学软件学院院长陈纯有一个惊人的判断。他说，印度软件业发达，他们在卫星、导弹、核武等一系列高技术领域也会高速发展，迅猛赶超。因为所有这一切都是以软件为基础的，当然，材料啦、传感技术等也都十分重要，但软件是第一位的。他好多年前的判断，事实证明十分正确。印度这个连一条像样的高速路、像样的铁路，像样的国际机场都没有的国家，却在信息高速公路上撒野。当我有机会去参观塔塔^⑤、Infosys^⑥、Wipro^⑦这几家顶尖软件外包公司园区的时候，那种震撼教育，让我对到处都是咖喱味的印度产生了完全不同的看法。园区里外，是完全不同的世界。如果有人告诉你，花旗

① 信雅达系统工程股份有限公司，成立于 1996 年 7 月，是浙江省首家在上海证券交易所上市的软件企业，系国家计算机信息系统集成一级资质企业、国家规划布局内重点软件企业。

② 新利软件（集团）股份有限公司，创建于 1992 年，是中国金融业、教育业信息科技及服务的主要发展商及供应商之一。集团下属子公司有杭州新利软件有限公司和杭州新利科技有限公司，新利软件（珠海）有限公司专注于为证券、教育、银行及相关行业提供完整的解决方案。

③ 艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan），生于 1926 年 3 月 6 日，美国犹太人，经济学家，演奏家。美国第十三任联邦储备委员会主席。

④ 美国道富（State Street）总部位于美国麻萨诸塞州波士顿，成立于 1792 年，全球最大的托管银行和最大的资产管理公司之一。

⑤ 印度塔塔咨询服务公司（Tata Consultancy Service，简称 TCS），是印度著名的企业集团——塔塔集团的控股子公司，印度软件业的旗舰。

⑥ 印孚瑟斯技术有限公司（Infosys Technologies Ltd），主要业务是向全球客户提供咨询与软件等 IT 服务，是印度历史上第一家在美国上市的公司。

⑦ Wipro Technologies 公司（Wipro Ltd），印度软件外包巨头，全球 IT 服务商。

或者其他顶级银行的信用卡部门的整个后台营运，就设在他们公司园区里的某一幢有武装人员警卫的独幢大楼里，你千万别当笑话听。

与印度比起来，中国的互联网垦荒者要幸运得多。中国人有语言、监管双重护城河。中国拥有世界级的互联网企业，而印度没有，其实也容易理解。这样的比较研究，可以引导我们进行另外一些思考。有时候，劣势，恰好就是优势。而优势，反倒连累人。

扯远了。浙江软件业的上规模的存在与发展为浙江互联网事业的兴起奠定了扎实的基础。传统媒体的确在互联网上起了个大早，赶了个晚集；但浙江的互联网事业幸运地避免了这样的命运。浙江人猜对了开头，好像也已经阶段性地把握住了结尾。

重温故事，那是祥林嫂爱做的事情。我的意思是你得从这些故事里面找出价值来。如果你只是把那些个故事重新演绎一遍，没有多少意思。要么你讲些新的故事，人家不知道的故事，要么，你给这些故事新的诠释。今天被你蒙到这里喝茶，并被你点着了，说得忘乎所以。其实，这些破事，真没多少意思。你的口述历史，如果不能告诉人家未来，也没有多大意思，只能被放到图书馆里典藏，成为被大多数人拒绝的古典文献。

互联网的未来

那我们来说点儿未来，说点儿你认为有意思的。比如，你从浙报、浙江在线出来，你追求的未来，现在在哪里？

你还是要我好看！你知道，我都已经退休好多年了。我早就不再追求了。

跟着前辈参与创办了一张卓有影响的报纸，然后，起个大早，自己牵头创办一个有些影响的媒体网站，作为报人，媒体人，能做的差不多就这些了，没有什么新鲜的了。互联网是让我心动的地方，看起来我的未来好像就在那里，我当然要奔那里去。“舍得”是个大道理。

但是，2000年5月，我按自己的计划出发的时候，纳斯达克的第一波网络高潮刚刚好就要过顶了。就是这么巧，这么好玩。但我还是用心、开心地玩了一阵。

我是个报人，归根结底，我要做的是媒体。但是，媒体的故事太一般，没有号召力。你等等，我手机上找个东西念给你听听，够不够大。我的正式表述，是这样的：我认为，人类的生产活动，可以清晰地概括出两个方向：物质产品的生产与销售；信息产品的生产与销售。少量的人以少量的时间生产销售大量的物质产品；大量的人以大量的时间生产销售大量的信息产品这样的格局，将在不久的将来出现。



而互联网正是人类生产、销售信息的大车间、大市场。

我要做的，正是基于互联网的，通过生产、整合、销售互联网信息为互联网服务的专业车间、市场。

这是我在十几年前的，2000年，正式表述，印在一本朴素的大开本小册子上。你没看到过？呵呵，那时候你手头还没有钱，不是给你看的，是给资本家看的，找他们筹钱用的。我留了几本做纪念，到时候拿给你。今天看，面对这段话，我还没有发笑，还敢念给你听，也就是说我还没有觉得这个表述多么不着边际。

我来解读下吧。

少量的人以少量的时间生产销售大量的物质产品，这是不是一个很熟悉的描述，一个很熟悉的模式？这不就是义乌小商品城在网上所做的事情吗？这不就是人们围绕着淘宝、天猫、京东在网上所做的事情吗？这些事，进入门槛已经很高了，别动这方面的脑筋了。

大量的人以大量的时间生产销售大量的信息产品，这模式是不是也很熟悉？说谁呢？我不想往自己的脸上贴金，说许多事情都在我的算计之中。我当时真不知道，这样的生意，会呈现什么形式，会叫什么名字。但是，我觉得它们一定会出现，一定会花样翻新地不断出现，而且会不断壮大。结果，果然出现了，只是，不是我做的，那又有什么要紧。

我在十几年前，站在你的肩膀上形成的观点是：博客是零成本、零技术、零时差、零许可、零编辑的零门槛个人意见平台。媒体的源代码开放，是博客为代表的媒体的真正意义所在。我今天的观点没有任何改变，只是可以进一步修正：零门槛的个人意见平台——新媒体、社交媒体、自媒体，事实上还是有门槛的，而且门槛不低，但是，人们锲而不舍地在努力降低门槛。这种有计划、有目的、有步骤、全方位地降低门槛的过程，并非以博客为起点，但在有了博客的积累之后，迅速升级，由此创造了无数的商业机会与传奇：微博、微信、Facebook、Twitter、YouTube……你可以说出名字来的任何一款最新的杀手级应用，都与博客精神——媒体的源代码开放，息息相关。无远弗届的分享，举手之劳的参与，把整个世界的议题设定权限，从少数人、少数机构手中夺了过来，拱手奉献给了每一个人。这中间已经催生了，还将催生，多少机会？这个进程没完，门槛还在。

我当时的如意算盘是，先建一个思想库，把该琢磨明白的问题琢磨明白，把脚跟站稳了，这是我们的强项；再建一个编译中心，扮演盗火者的角色，做信息的进出口生意，主要是进口生意，看看美国人、以色列人、爱尔兰人都在干些什么想些

什么，这也是我们的强项。在当时的情况下，网络发展比我想象的要快得多，因为我觉得资讯还是不对称的，大家能看到的東西还是很有限的，我还是在说一个信息落差，这个落差能产生能量。刚才我们说过学习、Copy^①的问题。你都不知道有什么可学的、可抄的，你都学什么抄什么？点子搁你面前了，你根本不认识，你能做什么？所以，我真的很佩服你和陈彤他们。你们就是有野兽的直觉。你一看我的简陋的博客就看明白了，他一看你的博客网也就看明白了，除新浪博客外，他们还再进一步有了微博，也许有人会说微博，跟 Twitter 像。谁不知道这一出？但为什么就他们在新浪博客基础上做成了微博？为什么始终就是他们？我想做的所谓信息进出口生意，说白了就是做 idea^②的生意，大家都在交易商品，但是我觉得最大的商品是这种理念、智慧、思想、模式，那才是真正的交易。而且，这是真正可以通过互联网交易的东西，不必借助任何形式的物流。

在这基础上，寻找一个刚刚冒头、刚有气候、显然前程远大的新模式，COPY 过来。这活其实很多人在行，有很多人干过。许多人可能不承认，但他们事实上就是这么干的。腾讯学的谁，阿里学的谁，百度学的谁，互联网老同志都知道。我想说的是，可学的东西，还有很多很多，还会有很多很多。学习一点儿不难为情。怕的是，不知道学什么，没有能力识别，不会学，学不会。中国的互联网创业者很幸运，有一个时间差，可以从容地琢磨，然后义无反顾地投入。还会有语言和监管来为你筑护城河。我当时的路线图很清楚，从最容易的点开始，做“单打冠军”，然后寻求突破；然后，做那个通过生产、整合、销售互联网信息为互联网服务的专业车间、市场。这种“单打冠军”策略我在浙江在线用过，很管用。要做，就要做最好的，在细分领域里。

但是，合该有事啊。互联网的天，有一阵好像塌了下来。活下来的人，都是顶天立地的人精，其中有你，但没有我。我并不是一个意志坚定、韧性十足、一往无前的人，我曾是个文艺青年，也许永远是。我很容易接受现实、享受现实。我认为可以做成的事情，我没有做成，许多人做成了。从中，我看到的不是失败，而是自己的缺陷。看清楚自己，是很快乐的事情，因为你由此就不用再去瞎折腾了。

我先后追随过的老板章征宇、陈纯、赵建、史烈，都是浙大计算机系出身的，都是信息时代标准的蓝血精英。他们事实上都是一伙的，都没有直接在互联网世界里远征过，但他们都紧挨着互联网，是天堂硅谷不可或缺的重要工程师和建设者。

① 复制；模仿；仿造。

② 主意，想法；理念。



我突然发现，在任何一个时候，我始终有机会出现在那些最优秀的人身边，不过，始终是那个跟班的小弟，说“千年老二”过于抬举自己了。这并不是每一个人都可以拥有的幸运。我为这些人的光芒曾经照耀过我，而满怀感恩，近朱者赤。呵呵，这就是宿命。当然，我有自己的定位，以及简单而绝不含糊的原则，比如，不喝酒。我比他们都要退休得早，比他们好像都更为达观、超脱。当他们，包括你，孜孜以求，不懈搏击的时候，我可以挥挥衣袖就走人，不带走一片云彩。

从一个纵深来看问题，有时候的确可以看得更清楚。2000年的时候，我们跟吴征、杨澜他们夫妇合作过，在苏州建了家公司叫苏州阳光新媒体，那是一个不错的创意，拿到今天来看，也不过时。

那时候，我们还做过一个“猜网”。猜网是王功权最先投的，当时他代表IDG^①投的一个游戏网站，做网上游戏、竞猜，有一种虚拟的货币叫猜豆，火过一阵。后来再融资，我们进去，占了大头；后来资金又紧了，我们和王功权都再加码。今天说的互联网游戏、互联网博彩，互联网金融，很多人早就试过了，试错。

还有好些投资，方向、项目，今天看仍然全部都是对的，管理团队组合也不错。关键是你有没有能力守住滩头阵地，挺过去，海阔天空。现在我们回头看的时候，所有的模式都是好的，没有模式是小的或者不好的。关键是你能不能把握住机会，随机应变。物竞天择，总有人会这样那样的原因牺牲，也总有人会被历史选择来作为英雄。这中间，有很多偶然性，也有很多必然性。面对偶然性，不要得意忘形；面对必然性，不必怨天尤人。概率，就这么大。

之后你为什么完全不写“新媒体研究”这些文章了？

问为什么不写了，其实，应该先问为什么开始写的。开始写的原因不存在了，也就不再写了。

我写的第一篇新媒体研究的文章，可能就是那篇《关于浙江网上媒体的几点情况》，那是1997年5月。这篇东西从来没有发表过，看到的人，也没有几个。但是，它的作用不容小看。那以后，我就真正明白了“关键的少数”这个道理，我就开始写了。因为我要做网络媒体，我必须研究网络媒体，我要尽我的力量让大家关注网络媒体。此前我已经研究了几年，已经有了积累，于是我就开始写了。真的是一边干，一边看，一边想，一边写。所以，都很贴肉。那不是为了写而写，不存在这个

① 美国国际数据集团（International Data Group）是全世界最大的信息技术出版、研究、会展与风险投资公司。

问题，那是有感而发。在无效的工作时间里，坐在电脑前随手写这些东西，绝对是一种享受。我写的最后的关于新媒体的文章，是为你写的《博客论》和为你的《博客》那本书写的序。第一篇和最后一篇，不是最好的，但都是最有价值的。

当这一切都翻篇儿的时候，当你已经不再在乎许多事情的时候，也就没有了写作的动力。文似看山不喜平，简单、淡泊、平静、平安是最好的文章，但绝对不是最好看的文章，甚至根本算不上好看的文章。要好看，那就折腾吧，使劲折腾。我更愿意在江湖里，潜水，安静地游。相濡以沫，不如相忘于江湖，几千年前人家就知道那种境界，我们可以借助 CPU 思考的人，应该更容易明白。

我以前的一个老板爱说一句话，很有前瞻性。他说，年轻的时候，大家爱比谁的女朋友漂亮；中年的时候，大家比谁赚的钱多；上年纪了，大家只能比谁的胳膊腿利索了。我现在的老板，也就是我老婆，她爱说，健康比啥都强。呵呵，异曲同工，不钻牛角尖、象牙塔，你就可以很健康，身心都很健康。

（本文较原采访文字有删减，出版前已经口述者确认。感谢刘伟等为本文所做贡献。）